


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم المكتبات

الرقم التسلسلي:..........

الشعبة:...........

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات "تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة"

العنوان :

استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة:

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري- قسنطينة-

تاريخ المناقشة 2010/06/07

من إعداد الطالبة:

عائشة شفرور

تحت إشراف :

د . طاشومحمد

لجنة المناقشة :

أ.د. بطوش كمال: أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري، قسنطينة رئيسا

د.طاشور محمد: أستاذ محاضر جامعة منتوري، قسنطينة مشرفا ومقررا

د. نابتي محمد الصالح: أستاذ محاضر جامعة منتوري، قسنطينة عضوا

د. بوعناقة سعاد: أستاذة محاضرة جامعة منتوري، قسنطينة عضوا

السنة الجامعية:2009–2010



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية   قسـم علـم المكتبـات

الرقم التسلسلي:..........

الشعـــبة:..........

مـــــذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات "تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة"

العنوان :

استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة:

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري- قسنطينة-

تاريخ المناقشة2010/06/07

من إعداد الطالبة:

عائشة شفرور

تحت إشراف :

د . طاشور محمد

لجنة المناقشة :

أ.د. بطوش كمال: أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري، قسنطينة رئيسا

د.طاشور محمد: أستاذ محاضر جامعة منتوري، قسنطينة مشرفا ومقررا

د. نابتي محمد الصالح: أستاذ محاضر جامعة منتوري، قسنطينة عضوا

د. بوعناقة سعاد: أستاذة محاضرة جامعة منتوري، قسنطينة عضوا

السنة الجامعية:2009-2010

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

" فتعالى الله الملك الحق ولا تعجل بالقرآن

من قبل أن يقضى إليك وحيه وقل رب

زدني علما"

صدق الله العظيم

الآية * 114* سورة طه

شكر و تقدير

أولا و قبل كل شي، أحمد الله عز و جل و أشكره على نعمة التوفيق في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور محمد طاشور ،الذي ساعدني كثيرا و لم يبخل علي بالنصائح و الإرشادات ،و أشكره أيضا لتقديره للظروف الخاصة التي كنت أمر بها.

و أتقدم بالشكر أيضا لأستاذي الفاضل الدكتور كمال بطوش وكل أساتذة قسم علم المكتبات، كما لا أنسى الطاقم الإداري للقسم.

و أقدم شكري أيضا لمدير دار الثقافة لولاية تبسة السيد:مسعود عبد الصمد .

كما أشكر وافر الشكر كل موظفي المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة ،خاصة السيدة *بوسنة محبوبة* التي ساعدتني كثيرا .

كما أشكر السيد شعبان جمال على المساعدة التي قدمها لي.

عائشة شفرور

إهداء

الى والدي الكريمين ،أطال الله في عمرهما...

الى زوجي الحبيب و رفيق دربي،الذي ساعدني كثيرا كي أتم هذا العمل

و أقول لك شكرا جزيلا و دمت لي سندا أعتز به

الى نور عيني و وردة حياتي ابني الغالي "أحمد راشد"

الى إخوتي و أخواتي

الى عائلتي شايبي و مسلوب

الى كل زملائي و زميلاتي في العمل،بدار الثقافة و مديرية الثقافة لولاية تبسة خاصة موظفي مكتبة دار الثقافة ، و الذين قدموا لي يد المساعدة و لو حتى بالكلمة الطيبة

الى زملاء و زميلات الدراسة أخص بالذكر :الحمزة منير،شابونية عمار،بوالشعور آسيا،كحلات سمراء،أقول لكم شكرا على كل ما قدمتموه لي من مساعدة

الى روح أستاذتي الغالية *سمرة حليمة* رحمها الله،كانت لنا الأم و الأخت و الصديقة

الى كل أساتذتي في معهد علم المكتبات

إليكم جميعا أهدي هذا العمل ...

عائشة

قائمة المحتويات

الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية :ماهيتها،إدارتها و خدماتها

الفصل الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و التخطيط لها

الفصل الرابع : ماهية إدارة المعرفة و عملياتها

الفصل الخامس : رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة

الفصل السادس : تحليل البيانات و تفسيرها

قائمة الجداول

(ك)	يمثل الأسلوب الثالث من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.	186
(ل)	يمثل الأسلوب الرابع من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.	187
(م)	يمثل الأسلوب الخامس من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.	188
(01)	يمثل الاستبيانات المسترجعة و الضائعة.	198
(02)	يوضح مدى قيام المكتبة بدورات تدريبية لموظفيها.	199
(03)	يوضح مدى شمولية التدريب للموظفين.	200
(04)	يوضح مدى التخطيط المسبق للدورات التدريبية.	201
(05)	يوضح مدى تعاون مصالح المكتبة فيما بيتها.	201
(06)	يوضح أوجه التعاون بين مصالح المكتبة.	202
(07)	يوضح مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة في تحسين خدمات المكتبة.	202
(08)	يوضح مدى تعويض التكنولوجيا الحديثة للعنصر البشري في المكتبة.	203
(09)	يوضح توزيع العينة حسب الشهادات المتحصل عليها.	204

قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

- **باللغة العربية:**

.[د.م]:دون مكان.

[د.ن]:دون ناشر.

[د.ت]:دون تاريخ.

- **باللغة الأجنبية:**

AMS: American Management Systems.

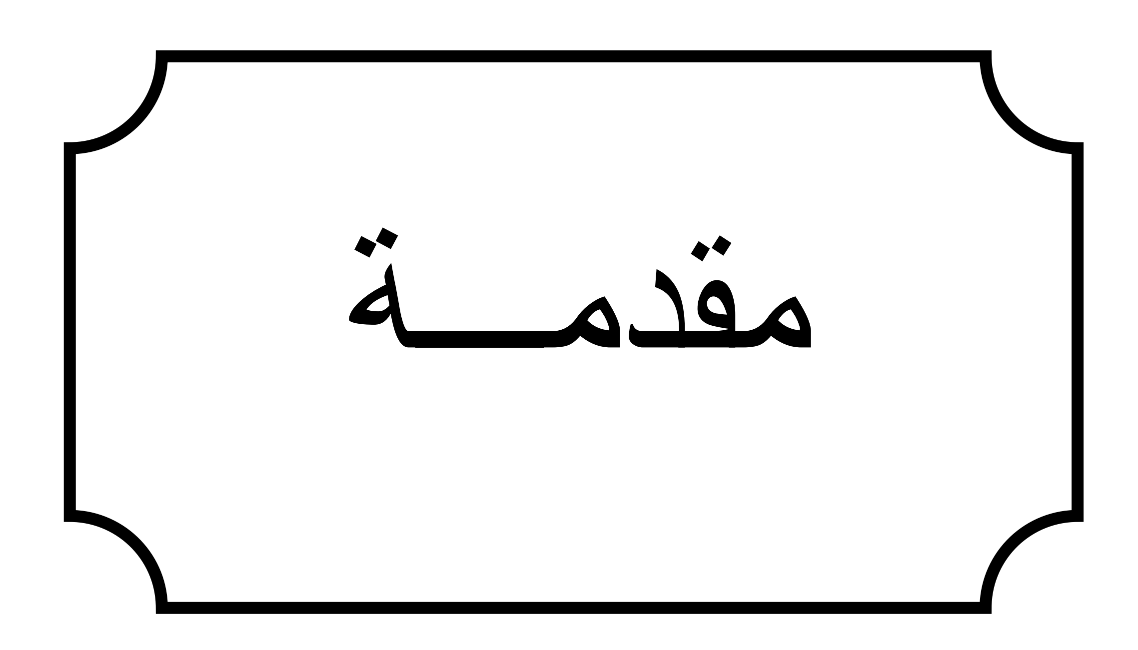
AMSCAT: American Management Systems Center Advanced Technologies.

CIBC:Canadian Imperial Bank of Commerce.

ESCWA : Nation economic and social commission for western Asia..

KM: Knowledge Management.

PPO: Product Processes Organization**.**



مقدمـــــة

مقدمة:

مهما قيل عن إدارة المعرفة ومهما سيقال فهي الأصل في كل شيء، فأي عمل ناجح ومثمر لابد أن يبنى على المعرفة، وتبقى المعرفة من أكثر النعم التي انعم الله سبحانه وتعالى بها على الإنسان، ومهما تطورت التقنيات الحديثة والأدوات المساعدة على استخدام المعرفة مثل الحاسوب والشبكات العالمية، تبقى المعرفة هي الأساس الذي وصل الإنسان بفضله إلى اكتشاف واختراع هذه التقنيات، لذلك تبقى المعرفة مفهوما متسعا يصعب تأطيره ضمن مجال محدد. ونظرا لأهمية المعرفة في حياة الإنسان وعدم قدرته على الاستغناء عنها، برز ما يسمى بإدارة المعرفة لضمان استمرارية توليدها وتنظيمها وتقاسمها وحسن استخدامها.

إن إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيا، وقد اكتسبت أهمية بالغة في عصرنا الحالي خاصة وأنها أصبحت تشمل كل المجالات في العديد من المنظمات التي زادت أرباحها وإيراداتها، وكذلك تحسنت مكانتها بين المنظمات المنافسة لها، فهي إذن تقود إلى مستقبل أفضل لأنها تعتمد على التحديث و التغيير المستمرين عن طريق عمليات التعليم والتعلم، اعتمادا على تخطيط مسبق تهدف من ورائه إلى نشر المعرفة وتقاسمهما، وهي أيضا الأصل والجوهر بالنسبة للمنظمات و تعتمد على نتائج ملموسة و مع كل الجهود المبذولة من طرف الباحثين و الدارسين لهذا المجال الإداري حديث النشأة، تبقى إدارة المعرفة يشوبها نوع من الغموض لدى العديد من الأشخاص، لذلك نحس بنوع من الغرابة البادية على وجوه العديد من الأشخاص عند ذكرها، وهو ما يجعل الكثيرين يخلطون بينها وبين إدارة المعلومات باعتبار أن هذه الأخيرة من المصطلحات الشائعة في البيئة المعلوماتية، حتى أن البعض منهم يجعلونه مصطلحا مرادفا لإدارة المعرفة مع أنه في حقيقة الأمر هما مصطلحان مختلفان تماما عن بعضهما البعض لأن إدارة المعلومات تعتمد أو تتعامل مع البيانات والمعلومات في حين أن إدارة المعرفة تتعامل مع المورد البشري وعند الحديث عن هذا الأخير، يوحي لنا أن الأمر يتعلق بالمهارات والكفاءات التي يملكها الأفراد أو الأشخاص العاملون في المنظمة.

إن المورد البشري هو أهم عنصر يؤثر في إدارة المعرفة داخل المنظمة، لذلك يجب أن يكون مؤهلا، فهو يعتبر رأس مال فكر المنظمة وهو أهم من رأس المال المادي،

ومع ذلك فان المنظمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات كوسيلة مساعدة على تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة.

وحتى تنمي المنظمة الأفكار التي يمتلكها الأفراد عليها القيام بدورات تدريبية حتى تشجع وتنمي الإبداع والابتكار لديهم وتحفزهم على بذل مجهود أكبر من أجل تطوير المنظمة، ذلك أن تنمية الموارد البشرية تعزز من القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات، وهذا هو الاستثمار في الموارد البشرية أو رأس المال الفكري.

و تعتبر المكتبات الجامعية من أهم أنواع المكتبات مساهمة في تطوير وبناء المجتمع وذلك لما تقدمه من خدمات وجهود جبارة في خدمة الباحثين و البحث العلمي، لذلك فهي تضم عددا لابأس به من الموظفين أو الموارد البشرية المؤهلة التي تسهر على تقديم أحسن الخدمات للمستفيدين منها، ولأن المكتبة الجامعية تضم العديد من المصالح التي تعمل بالتنسيق فيما بينها فهي في حاجة إلى التدريب والتعليم المستمرين قصد تحقيق استثمار جيد في مواردها البشرية وعلى هذا الأساس كان الموضوع المختار لدراستنا هذه :" **استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة**". و بالنظر للواقع الذي تعيشه مكتباتنا من عدم الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها خاصة من ناحية عمليات التدريب، و عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، إضافة إلى نقص الدراسات حول كيفية تحقيق إدارة المعرفة، داخل المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص، هي من بين الأسباب التي جعلتنا نساهم من خلال هذه الدراسة في التعرف على واقع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية بصفة عامة والمكتبة المركزية لجامعة منتوري بصفة خاصة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول، كما يلي:

فقد خصص **الفصل الأول** منها لإجراءات الدراسة، من طرح لإشكالية الدراسة، و صياغة الفرضيات وتحديد أهمية الدراسة ودوافع اختيار الدراسة وأهدافها ، وذكر أهم

الدراسات السابقة لموضوع الدراسة ثم تطرقنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية من تحديد منهج البحث والمتمثل في المنهج الوصفي، وتحديد أدوات جمع البيانات وكذا مجالات الدراسة ثم تحديد عينة الدراسة ثم حاولنا تسليط الضوء على أهم المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالدراسة.

أما **الفصل الثاني** فكان حول المكتبات الجامعية، بداية بتعريفها ثم إبراز مكانتها بين أنواع المكتبات الأخرى، ثم التطرق إلى أنواع المكتبة الجامعية، وأهدافها ووظائفها والخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية ثم إدارة المكتبة الجامعية وتطرقنا إلى كيفية تسيير العنصر البشري في المكتبة الجامعية ثم التعرف على رواد المكتبة الجامعية.

ثم جاء **الفصل الثالث** الذي يتناول إدارة الموارد البشرية حيث تم فيه التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها، وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية ثم وظائف إدارة الموارد البشرية، ثم تعرفنا على موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مع ذكر أهم عمليات إدارة الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية، والموارد البشرية والتحديات الراهنة.

وفي **الفصل الرابع** تم التطرق إلى إدارة المعرفة من تحديد ماهيتها، ولمحة تاريخية عنها، ثم إبراز الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وأهمية وأهداف إدارة المعرفة، ومجالات إدارة المعرفة، واستخداماتها ثم تطرقنا إلى عمليات إدارة المعرفة وإدارة المعرفة والتكنولوجيا و مفهوم إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية الجامعية ثم تعرفنا على صعوبات تنفيذها.

أما **الفصل الخامس** فتمحور حول رأس المال الفكري وتحقيق إدارة المعرفة تعرفنا من خلاله على ماهية استثمار رأس المال الفكري وتأثير كل من المعرفة وإدارة المعرفة في الموارد البشرية، ثم أهمية رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة المعرفة كما تطرقنا من خلاله إلى كيفية تطوير رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه، ثم ختمنا هذا الفصل بذكر نماذج عن إدارة المعرفة داخل منظمات مختلفة الأنشطة.

وفي **الفصل السادس** والأخير والذي تناول تحليل البيانات وتفسيرها فقد تم التطرق إلى تحليل الجداول الخاصة بالمقابلة ثم الجداول الخاصة بالاستبيان ثم نتائج الدراسة وعرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وأخيرا وضع بعض الاقتراحات وفي خاتمة هذا البحث حاولنا وضع حوصلة عامة عن الدراسة.

ولقد اعتمدنا في إعداد بحثنا هذا على مجموعة من المراجع خاصة ما تعلق منها بإدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- **إدارة المعرفة.** للمؤلف صلاح الدين الكبيسي، والذي أفادنا كثيرا في التعرف على ماهية إدارة المعرفة ،خاصة بعض الدراسات في مجال إدارة المعرفة.
- **المدخل إلى إدارة المعرفة.** لمؤلفه عبد الستار العلي وآخرون والذي تضمن إحاطة شاملة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري.
- **إدارة المعرفة: مدخل نظري.** لمؤلفه هيثم علي حجازي.
- **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي.** لمؤلفه سلطان كرماللي والذي قام بترجمته الدكتور هيثم علي حجازي ويهدف هذا الكتاب إلى إيضاح الحقائق المتعلقة بإدارة المعرفة وتفسير كيفية قيام المنظمات بإدارة المعرفة.
- **رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه.** لمؤلفه حرحوش عادل.
- **إدارة الموارد البشرية.** لمؤلفه أحمد ماهر.
- **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.** لمؤلفه علي السلمي.
- **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.** لمؤلفه علي السلمي.

و كأي بحث علمي فقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات خاصة بالنسبة للمراجع التي تتناول تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الوثائقية بصفة عامة و المكتبة الجامعية بصفة خاصة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

1.1.إشكالية الدراسة :

لقد ساهمت المعرفة في إحداث تطورات كبيرة للبشرية وقد زادت أهميتها وتجلت باتخاذها الطابع الإداري، حيث أن الجذور الأولى لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية التي قادها كل من فريد تيلور وهنري فايول، فهي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال وقد أصبحت إدارة المعرفة اليوم تشكل قوة جديدة أحدثت تغييرا في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وذلك لما يميزها عن سواها من القوى، سواء المادية أو التكنولوجية حيث أصبحت تضيف قيمة للأعمال في المؤسسات وتحقق نتائج مذهلة، ذلك لأنها تزيد من إنتاجيتها وتفتح المجال بين المنظمات والمؤسسات للمنافسة، معتمدة بشكل كبير على الموجدات الفكرية غير الملموسة والمتمثلة في رأس المال الفكري أو ما يعرف بالموارد البشرية التي تعتمد على الإبداع والابتكار اعتمادا على ما يمتلكه الأفراد من طاقات، معارف وحماس والتي يتم استثمارها في العمل داخل المنظمة وهذا الاستثمار يكون عن طريق التعليم والتدريب ورفع معنويات الأفراد العاملين وتحفيزهم حتى تكون هناك إنتاجية ومنافسة أكبر، حيث أن القدرة التنافسية تتحسن بتحسن الموارد البشرية، فمهما كان للمنظمة من إمكانات مادية أو تكنولوجية فإن غياب الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة و الخبرة العالية سيقلل من شانها ويقلل من إنتاجيتها. والأهم من كل ذلك هو تشاطر المعارف والخبرات بين الأفراد من أجل المحافظة على المنظمة وزيادة إنتاجها والمساهمة في اتخاذ القرارات الناجعة في اللحظات اللازمة.

وإذا القينا نظرة على إدارة المعرفة في الدول المتقدمة نجدها قد وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات لتحقيق تقدم تنافسي، من خلال ابتكارها للتكنولوجيا الحديثة التي عملت على تسهيل نشر المعرفة وتطبيقها، وكذا إدخالها لأساليب عمل جديدة، ساهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح كما أنها اهتمت بالمورد البشري اهتماما كبيرا من خلال عمليات التدريب والتعليم المستمر التي من شانها أن تحفز الأفراد وتزيد من قدراتهم

الإبداعية والابتكارية ، ومن هنا يبرز دور رأس المال الفكري في الاقتصاد المعرفي، فالمعلومات وحدها غير كافية بل يجب أن يكون هناك استثمار للموارد البشرية، التي هي العامل المهم في تعزيز المنافسة بين المنظمات والدول، لذا ظهر الاهتمام بهذه الثروة التي تمثل القوة الحقيقية لنجاح أي منظمة لضمان بقاءها واستمرارها .

وباعتبار المكتبات من المؤسسات التي لها ارتباط وثيق بالمعرفة، وعلى وجه الخصوص المكتبات الجامعية التي تلقى إقبالا كبيرا من طرف الرواد، بالإضافة إلى أنها من المؤسسات التي تعتمد على المورد البشري بشكل كبير في تقديم خدماتها، فإننا سنحاول تسليط الضوء من خلال هذه الدراسة على أهمية استثمار رأس المال الفكري ودوره في إرساء قواعد إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وبعبارة أخرى:

ما أهمية استثمار رأس المال الفكري في المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة ودور ذلك في تحقيق إدارة المعرفة فيها ؟

وبناءا على هذا التساؤل قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات قصد الحصول على إجابات تزودنا بقدر كاف من المعلومات التي تحدد لنا أهمية استثمار رأس المال الفكري في المكتبة وكيف سيحقق إدارة المعرفة فيها، وهي كما يلي:

1- كيف يمكن الاستثمار في الموارد البشرية:(رأس المال الفكري)في المكتبة؟.
2- ما مدى اهتمام إدارة المكتبة بالاستثمار في الموارد البشرية؟.
3- هل هناك وعي بإدارة المعرفة لدى إطارات مكتبة جامعة منتوري قسنطينة؟.
4- هل وضع المكتبة وواقعها يتطلب اللجوء إلى إدارة المعرفة؟.

الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يتوقف تحقق إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة على مدى الاستثمار في رأس المال الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تفرعت الفرضيات الجزئية التالية:

1- يتوقف استثمار رأس المال الفكري في المكتبة المركزية لجامعة منتوري، قسنطينة على مدى تبني سياسة واضحة في مجال التربصات المهنية التي تزيد في خبرة وكفاءة موظفيها.

2- يتوقف الإبداع والابتكار في المكتبات الجامعية على مدى تشاطر المعرفة بين أفرادها.

3- يتوقف تبني نظم إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية مجال الدراسة على مدى تبني التكنولوجيات الحديثة في تسيير خدماتها.

2.1.أهمية الدراسة :

يمكن التعرف على أهمية موضوع الدراسة من خلال النقاط التالية:

- باعتبار أن إدارة المعرفة تعتمد على الإبداع ومشاركة المعرفة أو تشاطرها بين الأفراد، وبالتالي فهي ترتكز أكثر على الجانب البشري وما يملكه من خبرات ومواهب وقدرة على الإبداع والابتكار، وكذا تحويل القدرات الكامنة إلى عمليات وخدمات جديدة.
- بما أن المكتبات الجامعية من المؤسسات التي تعتمد على الموارد البشرية بشكل كبير في تقديم خدماتها، وترابط وتسلسل العمليات الفنية بين مصالحها، مما يستوجب أن يكون هناك تجديد مستمر للمعلومات في الميدان، وهو ما يوجب إعادة التدريب والتعليم المستمر وهما من طرق استثمار الموارد البشرية.

3.1.دوافع الدراسة :

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الوضع الذي تعيشه مكتباتنا، حيث لاحظنا، من خلال زياراتنا الميدانية للمكتبة مجال الدراسة، غياب الاهتمام بالموارد البشرية التي تدخر طاقات هائلة، بإمكانها النهوض بالمكتبات وترقيتها إلى مصف المكتبات العالمية.
- نقص التربصات المهنية التي تشجع المكتبيين على وجه الخصوص وتحفزهم على تقديم خدمات أحسن للمكتبة وللمستفيدين معا، بغرض تشجيعهم على الإبداع والابتكار، كنتيجة للاحتكاك بنظرائهم في الدول المتقدمة.

- هناك انقسام بين المصالح في المكتبات وبالضبط داخل المؤسسة الواحدة، وهذا يعيق عملية تشاطر المعرفة والخبرات بين الأفراد العاملين في المكتبات.
- عدم مشاركة الأفراد العاملين في المكتبات في اتخاذ القرارات، والذي يعتبر من أساسيات إدارة المعرفة وحصر دور الموارد البشرية في تنفيذ هذه القرارات كما هي.
- التعرف على مدى أهمية استثمار الموارد البشرية في المكتبات الجامعية من أجل تحسين خدماتها وإرضاء روادها.
- الوقوف على تجارب بعض المكتبات في مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها ومحاولة إسقاطها على واقع المكتبات الجامعية الجزائرية.

4.1.أهداف الدراسة :

نهدف من وراء هذه الدراسة إلى الوقوف على ما يلي:
- أثر استثمار الموارد البشرية ودوره في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية.
- أهمية التربصات المهنية في تحقيق استثمار جيد للموارد البشرية وبالتالي تحقيق إدارة المعرفة.
- مدى نجاعة تشاطر المعرفة بين الأفراد في المكتبة الجامعية وأثر ذلك في توليد الإبداع والابتكار.

5.1.الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة (1)

1. دراسة: (يوسف، 1995) :[2]

هدفت هذه الدراسة الميدانية المعنونة بـــ:« المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة »إلى التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعوامل المؤثرة على هذه

---

[1] الكبيسي، صلاح الدين.إدارة المعرفة.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.148-162.
[2] المرجع نفسه،ص.148.

المعرفة، وكانت عينة الدراسة مكونة من 381 مفردة من القيادات الإدارية، وتوصلت إلى جملة من النتائج جاءت كمؤشر على وجود مستوى عال جدا من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات ومتطلباتها، وكذلك بمعرفة التخطيط في توقع نتائج المستقبل، وبأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة وعكست النتائج مستوى متواضعا من المعرفة بالفوائد الناتجة عن التخطيط، وبمسؤولية التخطيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المستوى الوظيفي والمعرفة الإدارية وشخصت أهم العوامل المؤثرة على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية من خلال:

- ملكية المنظمة.
- نوع المنظمة.
- المستوى الوظيفي للقيادة الإدارية.
- التخصص الدراسي.
- الخبرة السابقة.
- الخبرة في استخدام الحاسوب.

بينما لا تؤثر المستويات التعليمية، والعمر وعدد الدورات التدريبية على المعرفة الإدارية، فقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية المعرفة.

2. دراسة(*Ford & Nigel*, 1996) :[1]

أكد (*Ford & Nigel* , 1996) من خلال دراستهما الفكرية المعنونة بـــ:« من المعلومات إلى إدارة المعرفة »على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن حدس المدير الجيد يكون حافزا لابتكار منتوج جديد، كما أن خبرة العاملين في المبيعات أو الذين يكونون على اتصال مع الزبون تسمح لهم بتقديم أفكار جديدة تسهم في إبداع منتجات جديدة أو تقديم صيغ عمل جديدة.

[1] المرجع نفسه،ص.148.

3. دراسة(*Gupta & Govindarajan* : 1997)[1]:

هدفت هذه الدراسة المعنونة بـــ:« تدفق المعرفة من خلال الشركات متعددة الجنسيات » إلى تقديم إطار نظري واختبار عملي لتحديد محددات انتقال المعرفة داخل المنظمات شملت عينة المديرين العامين، ورؤساء الأقسام في(987)فرعا من المنظمات متعددة الجنسيات في أمريكا وأوروبا واليابان، متخصصة في الصناعات الغذائية والالكترونية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تؤكد أن تدفق المعرفة هو دليل لتأثير أربعة عوامل هي:

- قيمة مخزون المعرفة لدى وحدات المصدر.
- الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف.
- توافر قنوات الاتصال.
- القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

أما الاستنتاجات العامة للدراسة فهي أن أهم دافع لاكتساب المعرفة هو رغبة المديرين للتعلم والندرة النسبية لتخزين المعرفة في المنظمة، وأن تدفق المعرفة من المنظمة الأم إلى الفروع كان أكبر لتوافر الخبرة، والتي تعد أهم مصادر المعرفة.

4. دراسة(*Allée*, 1997)[2]:

قدمت هذه الدراسة المعنوية بـــ: 12 مبدأ لإدارة المعرفة(12Principe's *of Km*) مساهمة فكرية من خلال هذه المبادئ لتحديد خصائص المعرفة وزيادة قدرة العاملين في اقتصاد المعرفة والمنافسة الجوهرية للمعرفة، فالمنظمات التي ينبغي عليها أن تبدع سوف تصبح قادرة على التعلم والتكيف والتغير، وقادرة على المنافسة والبقاء، وقد حقق اقتصاد المعرفة قدرة جديدة للعاملين، حيث اعتبرهم صناعا للمعرفة، ويستطيعون الحصول على وسائل توليد معرفتهم، وبإمكانهم بيعها والمتاجرة بها و الاحتفاظ بها، وقد استنتجت الدراسة أن المعرفة لا يمكن إدارتها بالطرق التقليدية، وبسبب التغيير الدائم، فان المعرفة هي عضوية أكثر من أن تكون ميكانيكية، وحددت الدراسة(12)مبدأ لإدارة المعرفة وهي:

---

[1] المرجع نفسه،ص.149.

[2] المرجع نفسه،ص.150.

- المعرفة غير مرتبة وغير معزولة عن أي شيء.
- المعرفة تنظم ذاتيا.
- المعرفة تطلب للمجتمع.
- المعرفة تنقل عبر اللغة، لذا يجب تطوير اللغة التي نستخدمها لوصف الخبرة.
- على الرغم من المحاولة الجادة لحفظ المعرفة داخليا إلا أن الكثير منها يتسرب إلى الخارج.
- غير المقنع في المعرفة قد يكون هو الأفضل.
- المعرفة لا توفر حلا واحدا والخيارات مفتوحة.
- المعرفة لا تتوسع إلى الأبد.
- المعرفة مسؤولية الجميع.
- لا يمكن فرض القواعد والأنظمة.
- يوجد أكثر من طريقة لتطوير المعرفة.
- كيف نعرفها، وتحديد كيفية إدارتها.

5. دراسة(*Malhotra*, 1998)[1]:

ابرز (*Malhotra, 1998*) بدراسته النظرية المعنوية بـــ: إدارة المعرفة للعالم الجديد للأعمال (*Km for the new business world*) المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكييف التنظيمي وإمكان البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية، وبشكل أساس أنها تجسد العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال لبيانات ومكان معالجة المعلومات لتقنياتها الخاصة والإبداع وإمكان الابتكار للعنصر البشري.

6. دراسة(*Drucker*, 1998) [2] :

أكدت دراسة(*Drucker*, 1998) النظرية المعنونة بـــ:« التنوع في الإبداع» على أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن تلك الإبداعات المعتمدة على المعرفة ليست كلها مهمة، لكنها كانت تختلف في معدلات

[1] المرجع نفسه،ص.151.
[2] المرجع نفسه،ص.151،152.

الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكان توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الإبداعات الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها فانه يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وأشارت الدراسة الى أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها في الاستخدام لإنتاج منتجات جديدة، وشددت على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة، وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

7. دراسة(*Drucker*, 1999) : [1]

حددت دراسة فكرية أخرى لـــ:(*Drucker*, 1999): معنونة بـــ: إنتاجية صناع المعرفة : التحدي الكبير

(Knowledge - Worker Productivity: the biggest challenge) واحدة من أهم واجبات ومسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر وأن أغلب المنظمات المتقدمة استفادت من إسناد صناع المعرفة في ضمان استمرارية الإبداع.

8. دراسة(*Tolen*, 1999): [2]

قدمت هذه الدراسة الفكرية المعنوية بـــ: " إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي" وصفا للمدخل التطبيقي لإدارة المعرفة، وكيفية تنفيذها في الأعمال، التي تتطلب خطوتين الأولى: حصر المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة.

الثانية:جمع المعرفة التي يتم الوصول إليها و توزيعها خلال المنظمة.و اشترطت الدراسة توافر ثلاثة شروط أساسية في خطة تنفيذ إدارة المعرفة هي:

أ) توافر خطة سياسة المعرفة *(Knowledge policy plan)*التي تصف علاقة إستراتيجية المنظمة مع إدارة المعرفة.

ب) تغيير ثقافة المنظمة لأن إدارة المعرفة تعتمد على الرغبة في المشاركة، و هذا يتطلب التحول إلى ثقافة المشاركة، و تغيير نظام المكافآت و هيكل المنظمة و

[1] المرجع نفسه،ص.152.
[2] المرجع نفسه،ص.153.

ج) التعزيز الداخلي لإدارة المعرفة من خلال الفرق المتنوعة معرفيا *(Multidisciplinary teams)*.

د) توافر التسهيلات الفنية في نظم الاتصال لإسناد إدارة المعرفة.

و قد خرجت الدراسة بثلاث استنتاجات هي:

أ. المنظمات التي تواجه منافسة حادة يمكن أن تستفيد من إدارة المعرفة، لأنها تقود إلى أداء أفضل.

ب. إن امتلاك المنظمة للمعرفة يجعلها تعمل في الأسواق بقوة و تضمن لها البقاء.

ج. التركيز على المعرفة النادرة، و عالية القيمة يخلق عوائد أكبر للمنظمة.

و أوصت الدراسة بضرورة الحكم على مشروع إدارة المعرفة من خلال القيمة الاستبدالية للمعرفة و ندرتها و القدرة على التمييز و التعقيد و الضعف، أو القدرة على الإبداع.

9. دراسة(*Pan& Scrabough*, 1999) :[1]

استنتجت دراسة الحالة الاستطلاعية لمختبرات بكمان

(Buckman *Laboratories*)التي قام بها (*Pan& Scrabough*, 1999) والمعنونة

بـــ:« إدارة المعرفة في الممارسة العملية ـــ دراسة حالة استطلاعية *(case study*

(Knowledge management - An exploray

بان المناخ التسهيلي الذي أشاعه أسلوب تشجيع الثقافة المعرفية في«مختبرات بكمان»شجع كل شخص أن يكون مقاولا أو متعهد معرفة

(Knowledge Entrepreneurs) وشجع هذا المناخ زملاء العمل على المخاطرة والإبداع، وكان لنتيجة مكافأة المقاولات المعرفية أن الإبداعات قد زادت، وقد اعتمدت الدراسة المعرفة حول الزبون والذكاء التنافسي ومعرفة العملية وأكدت نتائجها أن إشاعة الثقافة المعرفية انعكست على قيم العاملين في تبادل المعرفة، مما يسهم في قدراتهم الإبداعية وحل المشكلات ، فضلا عن تأكيدها على الحاجة للتمييز بين أنواع المعرفة الضمنية والظاهرة.

---

[1] المرجع نفسه،ص.153،154.

10. دراسة(*King*, 2000) : [1]

أكد(*King*, 2000) بدراسته الفكرية المعنونة بـــ:« لعب الأدوار المتممة في إدارة المعرفة »(*Playing an Integral Role in Km*)أن إحداث التغيير الحقيقي والإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، على الرغم من أن الحصول عليها ونقلها وتطبيقها في الميدان مكلف، ونوهت الدراسة بدور تجمعات الممارسة (*Communities of Practice*) كاستخدام مألوف في إدارة المعرفة، والذين يشتركون في اهتمام متفاعل في مجال الإبداع التكنولوجي أو في مجال الإبداع الإداري.

11. دراسة(*Me Eloroy*, 1999): [2]

أفصحت دراسة (*Me Eloroy*, 1999) الفكرية المعنونة بـــ:« استخدام إدارة المعرفة لتعزيز الإبداع » (*Using Km to sustain Innovation*)عن ضرورة التمييز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، فاستراتجيات العرض تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، ومن ثم يعكس سياقا ضعيفا لتحسين التعلم والإبداع في المنظمة ، أما جانب الطلب فتركز على تلبية حاجات المنظمة إلى معرفة جديدة، لذا تميل إلى التعلم والإبداع ، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الفرد يؤدي دورا مهما في العملية ، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد ، وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونون في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبقونها ، ودعت الدراسة للتركيز عل الأبعاد الأربعة من قبل الممارسين لإدارة المعرفة وهي:

أ. الإشارة إلى المدى الذي يكون فيه المستخدمون أحرارا في برامج التعلم.

ب. إن سياسة تكوين المعرفة ونشرها واستخدامها في المنظمة يكون له تأثير كبير في المعدل الإجمالي للإبداع في العمل.

ج. التنوع الفكري، وهو الدرجة التي تدعم فيها المنظمة تعدد الأفكار حتى المختلفة منها، والتي سيكون لها تأثير في الإبداع ، والمنظمات المتنوعة معرفيا وفكريا تكون أكثر قدرة على الإبداع من غيرها.

---

[1] المرجع نفسه،154.

[2] المرجع نفسه،ص.155.

د. إن كثافة الاتصال بين الأفراد والمجموعات تؤثر ماديا في معدل ونوعية الإبداع.

12. دراسة(2000 ,*Helfat & Raubitschek*) : [1]

استنتجت هذه الدراسة المعنونة بـــ:" تتابع الإنتاج : تقييم المنظمة للمعرفة ، للإمكانيات و للمنتجات " *(Product sequencing : co-evolution of knowledge , capabilities and products)* أن المنتجات المعتمدة على المعرفة التنظيمية(الضمنية والظاهرة)يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية من خلال الإبداع ، وقدمت الدراسة أنموذجا فكريا لكيفية قيام المنظمة ببناء واستخدام المعرفة والإمكانات بشكل ناجح ولمدة طويلة، واستمرار الميزة التنافسية من خلال الإبداع، وقد دعت الدراسة إلى تنسيق كل من المعرفة الضمنية والظاهرة لتكوين المعرفة المتكاملة *(Integrative knowledge)* التي يحتاجها تتابع الإنتاج مع المعرفة الجوهرية (Core *knowledge)* وأكدت على دور إدارة المعرفة في إسناد الإمكانات والأنشطة وتتابع الإنتاج.

13. دراسة(2000 ,*Dufy*) : [2]

أكدت دراسة(*Dufy*) النظرية المعنونة بـــ:" إدارة المعرفة تكون أو لا تكون" *(KM to be or not to be)* على أهمية إدارة المعرفة لأنها تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أنها تشجع الإبداع، وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، ولدورها في صنع القرارات.

14. دراسة (2000 ,*Dufy*) : [3]

أشار (*Dufy*)بدراسته النظرية الأخرى المعنونة بـــ:« إدارة المعرفة ما يجب أن يعرفه خبير المعلومات»

[1] المرجع نفسه،ص.157.
[2] المرجع نفسه،ص.158.
[3] المرجع نفسه،ص.160.

(Km : what Every Information Professional Should Know) إلى أن توزيع المعرفة يجعل الأداء أفضل ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع ، وأن إعادة استخدام المعرفة يقلل من التكلفة بفاعلية ، ويزيد من سرعة إبداع المنتجات الجديدة.

15. دراسة(علي ، 2001) :[1]

استنتجت دراسة (علي) المعنونة بـــ :" إعادة تهيئة الخدمة المدنية للتكيف مع متطلبات المعرفة في ماليزيا" أن المنظمات التي تأسست على المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة ، وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين، ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة ويتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة العاملين هي التي تؤثر في أدائهم، وأن من سمات تبادل الآراء والتفكير المشترك إتاحة فرصة تعزيز الإبداع والابتكار.

6.1.إجراءات الدراسة الميدانية :

1.6.1 منهج البحث :

إن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي ووصف وضعها الراهن، كما يهتم بالتعرف على المشكلة عن طريق وصف ظواهرها وخصائصها وطبيعتها ومعرفة أسبابها وسبل التحكم فيها معتمدا على تجميع البيانات وتحليلها وبالتالي استخلاص النتائج بغرض معالجة المشكلة ، ويعرف المنهج الوصفي على أنه " منهج يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها ، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها"[2].

وهو المنهج الملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية ، لأنه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات المحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي " كما أن المنهج الوصفي يكون على مرحلتين : الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة ، والثانية

---

[1] المرجع نفسه،ص.162.

[2] **حامد، خالد**.منهج البحث العلمي.الجزائر:دار ريحانة للنشر و التوزيع،2003.ص.31

: مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها"[1].

2.6.1 أدوات جمع البيانات :

تختلف وسائل جمع البيانات تبعا لاختلاف موضوع الدراسة، " وعلى كل حال فإن استخدام أكثر من وسيلة واحدة لجمع البيانات قد يكون أمرا مرغوبا فيه، وذلك للتقليل من التحيز والحصول على معلومات كافية"[2]. ومن هذا المنطلق فقد اعتمدنا على الأدوات التالية في عملية تجميع البيانات.

1.2.6.1. الاستبيان :

تتوقف نتائج البحوث على الإعداد الجيد والدقيق للاستبيان، وطريقة صياغة أسئلته. و يعرفه البعض بأنه: " وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات...وهو تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث"[3]. وقبل بلوغه صورته النهائية، مر استبيان هذا البحث بمراحل نوردها فيما يلي:

أ. الصورة الأولية للاستبيان : انطلاقا من أهداف الدراسة تمت صياغة الصورة الأولية للاستبيان، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المطلوب جمعها، وتحديدها بدقة، مع مراعاة ترتيب وتنظيم المحاور، لتسهيل العملية على المستجيب.

ب. تحكيم الاستبيان : بعد الانتهاء من صياغة الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على الأساتذة:

* الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا.
* الدكتور كمال بطوش.

وذلك قصد التحكيم واختبار مدى تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة والاستفادة من خبرة الأساتذة وتوجيهاتهم؛ من خلال إبداء رأيهم حول أسلوب الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود من حيث قياسها للأبعاد المراد تحليلها. وتم حذف بعض الأسئلة لكونها غير مناسبة كما تمت إضافة بعض الأسئلة لأهميتها، كما أننا أدخلنا بعض التعديلات على بعض الأسئلة وبعض المصطلحات غير المفهومة.

---

[1] **محمد قاسم، محمد**.المدخل إلى مناهج البحث.بيروت:دار النهضة العربية،1999.ص.60.
[2] **بدر، أحمد**. أصول البحث العلمي ومناهجه. القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1996، ص.34.
[3] **الساعاتي، أمين**. تبسيط كتابة البحث العلمي: من البكالوريوس ثم الماجستير.. و حتى الدكتوراه. [مصر]: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1993، ص. 88.

ج . الاستبيان في صورته النهائية : بعد الانتهاء من المراحل السابقة الذكر تمت الصياغة النهائية للاستبيان والذي يتكون من حيث الشكل مما يلي:

و قد تضمن هذا الاستبيان 24 سؤالا تجمع بين الأسئلة المغلقة و نصف المغلقة و المفتوحة و هي متتالية ضمن 04 محاور و هي كالآتي:

المحور الأول : حول البيانات الشخصية تضمن04 أسئلة من 1 إلى 4.

المحور الثاني: حول التربصات المهنية تضمن 07 أسئلة من 05 إلى 11.

المحور الثالث: حول تشاطر المعرفة بين الأفراد العاملين بالمكتبة تضمن أيضا 07 أسئلة من 12 إلى 18.

المحور الرابع: حول دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة تضمن 06 أسئلة من 19إلى 24.

ونشير هنا إلى أننا حاولنا تفادي الأخطاء الشائعة وذلك قصد الإفادة القصوى من الاستبيان. وعلى العموم يمكن ذكر أهم خصائص الاستبيان النهائي فيما يلي:

1 ــ تفادي طرح الأسئلة حول المعلومات التي بإمكاننا الحصول عليها من مصادر أخرى.

2 ــ تمت صياغة الأسئلة بأسلوب متدرج ومتسلسل، وتفادي الإطالة حتى لا يمل المبحوث لذلك جاء الاستبيان مختصرا قدر الإمكان.

3 ــ تفادي الأسئلة التي قد تثير الشك لدى المبحوث.

2.2.6.1. المقابلة :

تعتبر المقابلة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما وخاصة في البحوث الاجتماعية لاستقصاء المعلومات والبيانات. والمقابلة تعني لغة المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب أو الاستعراض، وعلى خلاف ما هو معهود في الاستبيان " فإن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح". [1]

وفي هذا الصدد أجرينا مقابلة مع رؤساء المصالح الثلاثة بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة[2]؛ و المصالح الثلاثة متمثلة في:مصلحة الفهرسة(المعالجة)، مصلحة المطالعة و الإعارة للتصوير، مصلحة السمعي البصري، و تم لهذا الغرض إعداد دليل للمقابلة تضمن 12 سؤالا.

---

[1] **بدر، أحمد**، مرجع سابق، ص. 342.

[2] مقابلة مع رؤساء المصالح الثلاثة للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:00 إلى الساعة11:15.

3.2.6.1. الملاحظة :

الملاحظة من أهم الأدوات استخداما من طرف الباحثين في مجال الدراسات الاجتماعية و " تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية" [1]، و هي تساعد الباحث في التبحر في الظاهرة المدروسة و التعرف أكثر على المبحوثين من خلال سلوكياتهم، و قد لجأت إليها الطالبة الباحثة قصد الحصول على المعلومات التي يتعذر الوصول إليها من خلال الأدوات السالفة الذكر.

أ. الملاحظة العلمية المباشرة : خلال الزيارات الاستطلاعية التي قامت بها الطالبة الباحثة للمكتبة الجامعية مجال الدراسة الميدانية و الوقوف على أوضاعها.

ب. الملاحظة بالمشاركة :

نعني بالملاحظة بالمشاركة تلك الملاحظة التي تمكن الباحث من أن يحيا وسط الناس الذين يرغب في تطبيق الملاحظة عليهم؛ ذلك أن هناك الكثير من الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة لا يمكن تقصيها إلا عن طريق الملاحظة "وقد يتبادر للذهن أن الملاحظة غير مخططة، أو تتم كيفما اتفق. على العكس من ذلك فإن الملاحظة كأسلوب للبحث يجب أن تكون مركزة بعناية وأن تكون موجهة لغرض محدد". [2]

- ومن المواقف التي تم الإطلاع عليها من خلال استعمالنا لهذه الوسيلة:

أن بعض المكتبين العاملين في بنك الإعارة و نظرا لخبرتهم الطويلة في هذا المجال و بغض النظر على التخصص بمجرد أن يطلب الرواد كتابا ما يكونون على دراية بخروجه أو وجوده على الرف دون الرجوع إلى الرف و أحيانا يصفون للمتربصين حتى الرف الذي يوجد فيه الكتاب، و هذا نظرا لخبرتهم العالية .

- أيضا بالنسبة لقاعة البحث بالرغم من أن التكنولوجيا الحديثة قد مست أغلب مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة إلا أن هذه القاعة تفتقر إلى حاسوب يساعد القائمين على القاعة في أداء مهامهم خاصة و أن القاعة تضم رصيدا في كل التخصصات و ذلك حتى يتم توجيه الباحثين و الطلبة بشكل أسهل و سريع إلى الكتب التي تفيدهم .

---

[1] المرجع نفسه ، ص . 153.

[2] **بدر، أحمد**، مرجع سابق، ص.342 .

3.6.1. مجالات الدراسة :

1.3.6.1. المجال الجغرافي :

مكتبة جامعة منتوري، قسنطينة.

أنشئت جامعة قسنطينة بمقتضى الأمر رقم 69 ــ 45 الصادر في 17 جوان 1969 وهو التاريخ الذي بدأت تعرف فيه تطورا ملحوظا. ذلك لأنها كانت قبل هذا التاريخ عبارة عن مركز جامعي تابع لجامعة الجزائر، ولم تكن تدرس بهذا المركز سوى بعض التخصصات المحدودة: الأدب، الحقوق، الطب. وقد أنشئت الجامعة لاستقبال 000 10 طالب حسب ما صرح به المهندس المعماري أوسكار نيميار بقوله: " لا يعتمد مشروعي على أي برنامج، لكنه يستجيب لاحتياجات وبرنامج جامعة بـــ 000 10 طالب، وهذا ما ينطبق أساسا على الفكرة الأساسية لمشروعي: إلغاء فكرة المباني المستقلة للكليات، وتعويضها بقطاع واحد، لقاعات الدروس وآخر للمخابر المركزية" [1].

وقبل انتقالها إلى المقر الحالي، شغلت المكتبة الجامعية عدة مقرات بداية "**بالمدرسة**" الكائنة بشارع العربي بن مهيدي، مرورا بعمارة الأقسام، لتستقر نهائيا في مبناها الحالي وكان ذلك في 18 سبتمبر 1978.

2.3.6.1. المجال الزمني :

السائد منهجيا أن يحدد الباحث الفترة الزمنية أو الفترات الزمنية التي نزل فيها إلى الميدان، تحقيقا لمتطلبات الدراسة. و المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها. وعلى اعتبار أن الطالبة الباحثة من خريجي جامعة منتوري، قسنطينة، حيث زاولت بها دراستها خلال الفترة الممتدة من أكتوبر2000 إلى غاية جوان 2005 فقد ساعدتها هذه الفترة على الإطلاع على واقع المكتبة الجامعية مجال الدراسة، والتعامل مع موظفيها على اختلاف فئاتهم. هذا بالإضافة إلى الزيارات الميدانية التي قامت بها الطالبة الباحثة بعد تسجيل الرسالة في سنة 2007 والوقوف ميدانيا على واقع هذه المكتبة وأخيرا، بعد تحرير الاستبيان في

1- **NIEMEYER** ,Oscar, _Niemeyer_; [trad. française Luce Wilquin et André Delcourt], Belmont - sur – Lausanne: Ed. Alphabet,1977, p. 300.

شكله النهائي وسهرت الطالبة الباحثة على توزيعه واسترجاعه بنفسها وقد استغرقت هذه المرحلة من بداية شهر أكتوبر 2008 إلى غاية 14 ديسمبر 2008.

3.3.6.1المجال البشري :

هو مجتمع الدراسة الذي يحتمل أن تمس الدراسة أفراده الذين لهم علاقة بموضوع البحث، و يمكن حصره في الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة

4.6.1.عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها: " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، و هي تعتبر جزء من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة "[1].

1.4.6.1. تحديد المجتمع الأصلي للدراسة :

حسب علماء الاجتماع و المكتبات و المعلومات،إن هناك قاعدة عامة تقول:« لدراسة المجتمع الصغير نسبيا تتطلب عينة كبيرة حتى يمكن تمثيله،خصوصا إذا كان هذا المجتمع غير متجانس، أما بالنسبة للمجتمع الكبير فإن العينة التي تساوي 10%،أو أقل من ذلك يمكن أن تكون كافية لتمثل المجتمع الأصلي للدراسة.[2] » .

و على هذا الأساس كانت عينة الدراسة الميدانية هي فئة المكتبيين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة.

2.4.6.1. اختيار العينة من المجتمع الأصلي للدراسة :

و قد تضمنت عينة الدراسة المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة. و نظرا لأن عدد الموظفين يعتبر قليل و حتى تكون المعلومات المتحصل عليها أكثر دقة و أيضا حتى تشمل العينة كل أسلاك الموظفين في المكتبة الجامعية، و بالتالي يمكن إجراء الدراسة على المجتمع الأصلي للدراسة و المتمثل في 29 موظفا بما فيهم مدير المكتبة ،و منه فإن العينة المختارة هي **عينة مسحية.**

و بصفة عامة يتوزع موظفو المكتبات الجامعية في الجزائر على الأسلاك التالية:

- محافظ رئيسي.
- محافظ.
- ملحق المكتبات الجامعية.

---

1 زر واتي ، رشيد . تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: [د. ن]، 2002، ص.191 .

2 حسناء،محمود محجوب.دراسة المستفيدين من مكتبات الأندية الرياضية.الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات.ع.5،1996،ص.123.

- مساعد المكتبات الجامعية.
- معاون تقني.
- مساعد معاون تقني.
- أسلاك أخرى، وهم الموظفون الذين تم توظيفهم بشهادات أخرى غير شهادات التخصص.

جدول رقم (أ)

يبين شروط التوظيف في أسلاك المكتبيين

بالمكتبات الجامعية الجزائرية.

الأسلاك	شروط التوظيف
محافظ رئيسي	محافظ المكتبات الجامعية + 8 سنوات أقدمية + أعمال علمية.
محافظ المكتبات الجامعية	الدبلوم العالي للمكتبيين أو ملحق مكتبات+5 سنوات أقدمية+امتحان مهني
ملحق المكتبات الجامعية	شهادة ليسانس في علم المكتبات.
مساعد المكتبات الجامعية	- عن طريق مسابقة على أساس الشهادة من بين الحائزين على شهادة التقني السامي في التخصص. - عن طريق امتحان مهني في حدود 30 من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين الذين لهم 5 سنوات من الأقدمية بهذه الصفة. - على سبيل الاختيار في حدود 10 من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين الذين لهم 10 سنوات من الأقدمية بهذه الصفة، والمسجلين في قائمة التأهيل.
عون تقني	- عن طريق مسابقة بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي أو أي شهادة معادلة لها، ويستفيدون من تكوين متخصص تبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. - عن طريق امتحان مهني في حدود 30 من المناصب المطلوب شغلها من بين المتعاونين التقنيين الذين لهم 5 سنوات من الأقدمية بهذه الصفة. - على سبيل الاختيار في حدود 10 من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين الذين لهم 10 سنوات من الأقدمية بهذه الصفة، والمسجلين في قائمة التأهيل.
معاون تقني	- عن طريق مسابقة بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الرابعة من التعليم المتوسط أو أي شهادة معادلة لها، ويستفيدون من تكوين متخصص تبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18جويلية1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العاليين.

جدول رقم (ب)

يوضح توزيع موظفي المكتبات الجامعية

حسب أسلاك المكتبيين.

الأسلاك		الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
1	رئيس محافظ بالمكتبات الجامعية	18	1	593
2	محافظ بالمكتبات الجامعية	17	1	534
3	ملحق بالمكتبات الجامعية	15	4	416
4	مساعد في المكتبات الجامعية	14	3	373
5	عون تقني في المكتبات الجامعية	10	1	260
6	معاون تقني في المكتبات الجامعية	7	3	205

و بالنسبة لتوزيع المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة ، فإنهم يتوزعون كما يلي:

- 03 محافظين.
- 11 ملحق بالمكتبات الجامعية.
- 09 مساعدين في المكتبات الجامعية.
- 04 أعوان تقنيين في المكتبات الجامعية.
- 02 معاون تقني في المكتبات الجامعية.

و عليه فان عينة دراستنا تتشكل من 29 مفرد، بالنسبة للاستبيان، و 3 أفراد بالنسبة للمقابلة.

7.1. ضبط مفاهيم الدراسة :

1.7.1. إدارة المعرفة :

إن المقصود بإدارة المعرفة هو إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد و نقل المعرفة و التشارك فيها .و بالتالي فان التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظميه ملائمة،و على إيجاد القيادة الفعالة[1].

و إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.[2]

2.7.1. رأس المال الفكري :

يعتبر رأس المال الفكري، أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، و هو يمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء[3]. لقد أكد (Brown, 1988)على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي:

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.

---

[1] كرمللي،سلطان.إدارة المعرفة:مدخل تطبيقي .عمان:الأهلية للنشر و التوزيع،2005،ص7.

[2] إدارة المعرفة.[على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://ar.wikipedia.org/wiki/
تمت الزيارة يوم: 12/ 08/ 2009

[3] هيجان،عبد الرحمن بن أحمد.رأس المال الفكري :إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.[د.م]:[د.ن]،2006،ص3.

- تعزيز القدرة التنافسية.[1]

إن عصر إدارة المعرفة طرح مفهوم رأس المال الفكري بشكل لم يسبق له مثيل ، ولكي يأخذ هذا الطرح أبعاده العملية والتطبيقية لا بد من التعبير عنه بطريقة قابلة للتحديد والقياس . و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن هناك رؤيتين في التعامل مع رأس المال الفكري هما :

أولا : رؤية الأصول الفكرية : وهذه رؤية شاملة وواسعة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في كل أقسام ووحدات وأنحاء وأفراد الشركة . فهي تغطي المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية وجعلها هي المكافئ لرأس المال الفكري للشركة . أي أن رأس المال الفكري يتمثل برأس المال الصريح والضمني . الصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يتم استخدامها والتعبير عنها بشكل كمي ورسمي كما في الوثائق ، قواعد البيانات ، البرمجيات ، والروتينيات التنظيمية وقواعد العمل . في حين أن رأس المال الضمني يتمثل في المعرفة الضمنية الذاتية وغير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ويتم التوصل إليها بالاستعلام والحوار والاستيطان المعرفي.

ثانيا : رؤية رأس المال غير الملموس : التي تهتم كثيرا بالأصول الفكرية للشركة وأهمية تحويلها من أصول غير الملموسة (غير محسوبة وغير مقاسة) إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس . وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والنقص في مقاييس احتسابها . وإن لويل بريان وآخرون (Bryan et al.) يؤكدون الحاجة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس المال غير الملموس.[2]

و يتمثل رأس المال الفكري في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية و الفنية ، و التي لديها القدرات الإبداعية و الابتكارية و التفوقية ،و تشمل هذه على معارف العاملين المتطورة،و خبراتهم المتراكمة من التجارب الحياتية و العملية ، ومهاراتهم التقنية و الفنية،فضلا عن رضاهم و معنوياتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل.[3]

---

[1] مصطفى ، أحمد سيد .إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2004،ص.75

[2] مفهوم رأس المال الفكري. [على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://www.infotechaccountants.com/forums/showthread.php?t=*4902*
تمت الزيارة يوم: 02/ 05/ 2009

[3] العنزي،سعد علي،صالح ،أحمد علي.إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.عمان:دار اليازوري،2009،ص.231

3.7.1. المكتبة الجامعية :

عرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات المكتبة الجامعية بأنها " مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه و تدعمه و تديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة و هيئة التدريس كما تساند برامج التدريس و الأبحاث و الخدمات" [1]

و عرفها *NORMAN HIGHAM* (نورمان هايام) في كتابه "المكتبة هي لب و جوهر الجامعة إذ أنها تشغل مكان أولي و مركزي لأنها تخدم جميع وظائف الجامعة من تعليم و بحث، و كذا خلق المعرفة الجديدة و نقل العلم و المعرفة و ثقافة الحاضر و الماضي للأجيال"[2].

و تعتبر المكتبة الجامعية نوعا متميزا من المكتبات الأكاديمية ، والتي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها[3].

و بناءا على ما سبق يمكن تعريف المكتبة الجامعية بأنها المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات والكليات ، وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعميقها وتنظيمها وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها ، وهذا المفهوم ينسحب بدرجات مختلفة على المكتبة المركزية للجامعة، ومكتبات الكليات ومكتبات الأقسام .[4]

4.7.1. تنمية الموارد البشرية :

التنمية مصطلح قديم جديد و من أكثر المصطلحات تداولا و خاصة في الدول النامية،و امتد هذا المفهوم ليشمل كافة جوانب الحياة.و على الرغم من صعوبة تحديد

---

[1] سيد حسب الله.الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية،2001. ص231

[2] HIGHAM, Norman .the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch, 1980.p.11.

[3] المكتبة الجامعية. [على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=787
تمت الزيارة يوم: 05/02 /2009

[4] قطر ،محمود.المكتبات الجامعية و دورها المجتمعي.المؤتمر القومي الثالث عشر لأخصائيي المكتبات و المعلومات باستضافة جامعة سيناء- العريش،2009،ص.5.

تعريف جامع مانع للتنمية نظرا لتعدد و تنوع الجوانب المتصلة بها،و اختلاط مفهوم التنمية بمصطلحات أخرى كالنمو و التحديث و التغيير و التطور،بالإضافة إلى كون التنمية عملية مركبة تتداخل فيها العناصر الثقافية و الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و غيرها من العناصر.إلا أن محاولات الباحثين استمرت في و صف هذا المفهوم و مرتكزا ته فقد وصفت التنمية بالعملية الشاملة التي تنطوي على الإرادة الواعية بالتغيير، و هي بشموليتها تتصل بكافة الأنشطة الإنسانية في النسق الاجتماعي الواحد، لذا فهي تتصل بالعلاقات الاجتماعية و المؤسسات التنظيمية و الحضارية و سلم القيم و الأطر الثقافية و بحجم الإنتاج ووسائله و ما يرتبط بذلك من مفاهيم تحكم البناء الاجتماعي معرفة و سلوكا،فالتنمية عملية إنسانية مخططة و مقررة و مقصودة و تتطلب تهيئة شروط معينة لتحقيقها و لا تترك للصدفة و الظروف الطارئة.[1]

" إن التنمية الاجتماعية هي بالأساس تنمية بشرية و ثقافية تستلزم إحداث تغييرات جوهرية في الفعل و السلوك،و في الآراء و الاتجاهات و المعتقدات و القيم و أنماط التفكير." [2]

"و لا شك أن الإنسان هو محور قضية التنمية و عنصرها الفعال و هو في الوقت نفسه هدفها فمنه تبدأ التنمية و تنمو كل اتجاهاتها و إليه تعود ثمارها.و من هنا فان عملية التنمية الحديثة تعتمد إلى حد كبير على إعداد الموارد البشرية و تنميتها و إكساب أفرادها المهارات و تأهيلهم لإحداث عملية التنمية و زيادة معدلاتها."[3]

من خلال ما سبق نستنتج أن التنمية تمس بشكل أساسي الجانب البشري باعتباره المورد الأهم لدى المنظمة و العنصر الفعال فيها ،كما أن هذا العنصر قابل للتغيير نحو الأحسن من خلال ما يملكه من إمكانات كامنة أو ضامرة تظهر و تتبلور من خلال عمليات التدريب و الممارسة،لذلك فعملية التنمية تتعلق أساسا بالفرد و ليس بما تملكه المنظمة من إمكانات مادية .

---

[1] المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم(الالكسو) . الثقافة و دورها في التنمية(الدورة العاشرة لمؤتمر الوزراء المسؤولين عن الشؤون الثقافية في الوطن العربي،تونس26-27 فيفري1997 -).تونس: الالكسو،1996 ،ص.205.

[2] المخادمي،عبد القادر رزيق.الإعلام و التنمية:قضايا و طموحات.الجزائر:دار هومة،2003،ص.11.

[3] المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم(الالكسو) . المرجع نفسه،ص.76.

الفصل الثاني

المكتبات الجامعية :

ماهيتها،إدارتها و خدماتها.

الفصل الثاني: المكتبة الجامعية : ماهيتها، إدارتها وخدماتها

تمهيد :

يمر الفرد في حياته العلمية بمجموعة من المكتبات ولكن أهمها المكتبة الجامعية ، باعتبارها تلقن الباحث أو الفرد أساليب ومناهج البحث العلمي الصحيحة ، إضافة إلى الدروس، لأنه يعتمد في تحصيله العلمي على المكتبة أكثر من أي مصدر آخر ،كما أن الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية تعتبر من أرقى خدمات المكتبات فهي تخدم فئات مختلفة وتخصصات مختلفة،وتدعم العملية التعليمية بشكل كبير ،فهدفها مربوط بهدف الجامعة ، ويتحقق ذلك أكثر عندما تدار بشكل جيد ومنظم ، فالجهاز الإداري الجيد مهم جدا في تسيير المكتبة الجامعية .

2-1 تعريف المكتبة الجامعية :

المكتبة الجامعية هي مكتبة أو مجموعة مكتبات تنشأ داخل الجامعة، تزود وتنظم وتدار من أجل تلبية احتياجات روادها. من أساتذة وطلبة وباحثين. فالمكتبة الجامعية هي ذلك النوع من المكتبات التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلبة والباحثين. ويختلف حجمها باختلاف حجم الجامعات والكليات وعدد الطلبة المسجلين فيها وعدد الأقسام العلمية بها.

و لقد عرفت المكتبة الجامعية عدّة تعار يف أهمها:

" المكتبة الجامعية أو الأكاديمية، هي من أنشط المؤسسات في تطوير علم المكتبات بمختلف الدراسات المعمقة و باستعمال أحدث الوسائل المكتبية ".[1]

و جاء في تعريف آخر، بأنها: " تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعات و ذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة و المدرسين و الإداريين العاملين في الجامعة و كذلك المجتمع المحلي " [2]

---

[1] عبد الحق، رشيد . المصطلحات العربية في علوم المعلومات. تونس: منشورات المعهد الأعلى للتوثيق، 1983، ص. 19.

[2] عليان، ربحي مصطفى. مقدمة في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1999، ص. 42.

و تعرف أيضا بأنها: " ذلك النوع من المكتبات الذي يخدم مجتمعا معينا، هو مجتمع الأساتذة و الطلبة، و الإدارات المختلفة في الجامعة أو الكلية، أو المعهد العالي، حيث توفر لهم الكتب الدراسية و غيرها من أجل خدمة أهداف و أغراض هذه الجامعة"[1] .

ويعرفها الدكتور حامد الشافعي بأنها:"رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي و البحث العلمي، و دعم المناهج و المقررات الدراسية، غرس و تنمية القدرة على الحصول على المعلومات و هو ما يعرف بالتعليم الذاتي لذا لابد و أن تتوفر فيها مصادر معلومات من سمعية و سمعية بصرية وورقية...إلخ، يتم اختيارها بأسلوب علمي و تنظم بطريقة سليمة و يشرف عليها مجموعة من المتخصصين ذوي المؤهلات العالية، حتى تتمكن من تأدية واجباتها و خدماتها لروادها؛ من طلبة، باحثين، أساتذة بالجامعة بكفاءة عالية"[2].

وهناك من يعرفها أيضا على أنها " تلك المكتبة التي تديرها الجامعة أو الكلية لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين، وذلك عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة فهي مكتبة متميزة تقدم المراجع التي تخدم الدراسات العليا والمراجع المهنية المتقدمة "[3].

و من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن المكتبة الجامعية هي جزء لا يتجزأ من الجامعة إذ أنها تكمل أدوار الجامعة و هي من الركائز الأساسية لها؛ لأنها تساعد الجامعة في تحقيق دورها التعليمي و ذلك بتوفيرها للمراجع و الكتب لكل فئاتها من طلبة و أساتذة و إداريين، و هي مرتبطة بالجامعة ارتباطا وثيقا إذ أنها تموّل و تدار من طرفها. فهي رسالة مهمتها خدمة التعليم والبحث العلمي هدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية و كذلك تنمية قدرة الحصول على المعلومات، و يبقى أهم شيء يميزها أنها تخدم المجتمع لأنها تساعد الجامعة على تكوين و إعداد كوادر و إطارات متخصصة في كل المجالات.

[1] حسن، سعيد أحمد. المكتبة الجامعية: نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها. بيروت: دار الجيل، 1992، ص.25 .

[2] الشافعي ذياب، أحمد.إدارة المكتبات الجامعية:أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية.مصر:دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1994، ص.69.

[3] العلي، أحمد عبد الله .مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات .–القاهرة، الكويت، الجزائر :دار لكتاب الحديث، 2001، ص65.

و نجد أن المكتبة الجامعية جديرة بما قاله" شوبنهاور" عن المكتبات بصفة عامة، من أنها " الذاكرة الوحيدة المؤكدة المستمرة للفكر الإنساني، أي أنها ذاكرة البشرية التي تربط بين الماضي و الحاضر بجسر من الاستمرار." [1]

كما أنها تقوم بدور أساسي هو التعليم، لأن مستوى التقدم في الدول المتقدمة يقاس بمستوى التعليم العالي، و هذا الأخير يقيم على أساس دور المكتبة في الجامعة و ما تقدمه من خدمات و كما يقول جيلفاند: " أن دور المكتبة الأساسي هو التعليم و أنه لا ينبغي أن تكون المكتبة مجرد مخازن للكتب بل عليها أن تكون أداة ديناميكية للتعليم"[2].

كما أن جيلفاند قد حدد ثلاث مراحل أساسية مرت بها المكتبة الجامعية نختصرها فيما يلي:

مرحلة التخزين: هذه المرحلة تتمثل في تجميع الكتب في المكتبات التي كانت عبارة عن مخازن تتراكم فيها الكتب لفترات غير محدودة، و لم يكن هناك استخدام لهذه المجموعات من طرف أمناء المكتبات حيث اقتصرت وظيفتهم فقط في المحافظة عليها، و من هنا جاءت تسمية " المحافظ ".

مرحلة التنظيم و الخدمة: تميّزت هذه المرحلة بمعرفة مدى استخدام مجموعات المكتبة من طرف أكبر عدد ممكن من المستفيدين أو الرواد، و لكي يكون هناك استخدام فعلي لهذه المجموعات ثم إنتاج وسائل البحث المساعدة للوصول إلى الوثائق كالفهارس و البيبليوغرافيات، كما أن هناك تطويرا في جانب نظم الإعارة و يمكن القول أن المجموعات في هذه المرحلة أصبحت نشطة كما أن وظيفة أمناء المكتبات قد تعدت المحافظة على هذه المجموعات.

مرحلة الاهتمام بالوظائف التعليمية: في هذه المرحلة نجد أن المكتبة تسير جنبا إلى جنب مع البرامج التعليمية للجامعة، من خلال خلق نوع معين من التعليم الإيجابي و ذلك بما توفره لروادها من مجموعات تلبي احتياجاتهم، " و بالتالي فقد أصبحت عملية حفظ و صيانة مقتنيات المكتبة مجرد أداة لخدمة هدف تعليمي و ليست هدفا في حد ذاتها."[3]

---

[1] بدر، أحمد. المكتبات الجامعية تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص. 28.

[2] المرجع نفسه، ص. 28.

[3] المرجع نفسه، ص. 29.

و من هنا يبرز دور المكتبة الجامعية في الجامعة، حيث أنها تساند العملية التعليمية فعلا في الجامعة، و قد تطورت خدماتها أكثر بإدخال التكنولوجيات الحديثة على مصالحها، و كل هذا من أجل الاستجابة لاحتياجات روادها، كما أن تطور و كفاءة الجامعة تقاس بكفاءة و فعالية خدمات المكتبة الجامعية للرواد.

2-2 المكتبة الجامعية بين أنواع المكتبات الأخرى :

إن علاقة المكتبة الجامعية بأنواع المكتبات الأخرى هي علاقة وثيقة، " فهي بالنسبة للمكتبة المدرسية امتداد لها في مراحل التعليم الجامعي و المكتبة الجامعية حليفة المكتبة الوطنية، باعتبارهما مكتبات بحوث، لهما اهتمام أصيل بالضبط البيبليوغرافي الوطني و العالمي "[1]؛ فهي تكمل المكتبة المدرسية من ناحية التعليم في المرحلة الموالية لها، وهي كالمكتبة الوطنية مستهدفة من طرف الباحثين؛ لأنها تحافظ على التراث الوطني و العالمي، أما بالنسبة لعلاقتها بالمكتبة العامة فهي أيضا تهتم بالأفراد الباحثين بغض النظر عن الطلبة و أعضاء هيئة التدريس كما تهتم كذلك بالإداريين و العاملين في الجامعة.

ورغم علاقتها الوطيدة بباقي أنواع المكتبات، تبقى لها سمات خاصة تميزها عنها نذكر ما يلي:[2]

* ضخامة حجم المجموعات، حيث تضم مجموعات كبيرة من مصادر المعلومات و هي تأتي بعد المكتبة الوطنية من حيث حجم الرصيد إن لم تتفوق عليها في بعض الأحيان.

* تنوع مصادر المعلومات التي تقتنيها المكتبة الجامعية فهي تقتني الكتب و الدوريات و التقارير و المواد السمعية و البصرية و النشرات... الخ.

* تعدد المواضيع التي تقتني فيها المكتبة الجامعية مصادر المعلومات أي أنها تقتني مصادر معلومات في مختلف مواضيع المعرفة البشرية، أي أنها مكتبة موسوعية بينما تقتني مكتبات المعاهد و الكليات مقتنياتها حسب التخصصات التي تدرس بها.

* تعدد أغراض الاستخدام، و ذلك راجع إلى تنوع فئات المستفيدين منها من طلبة و

---

[1] المرجع نفسه، ص. 24.

[2] عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات و المعلومات العربية بين الواقع و المستقبل . القاهرة : الدار العربية للكتاب، 1998، ص. 44-45.

أساتذة و باحثين و موظفين... الخ.

و مع ذلك تبقى المكتبة الجامعية أهم ما خلفته الحضارة لأن ما تقدمه لروادها من خدمات لا تقدمه المكتبات الأخرى، فهي إذن تخدم البحث العلمي على اختلاف التخصصات و الفئات.

و لكي تكون هناك استفادة فعلية من المكتبة الجامعية، فإنها تقوم بوضع مقتنياتها في خدمة روادها إمّا عن طريق نظام الرفوف المفتوحة أو عن طريق نظام الرفوف المغلقة.

1-نظام الرفوف المفتوحة :

في هذا النظام يتم السماح للمستفيد من المكتبة بالدخول إلى الرفوف، و اختيار ما يناسبه من كتب و أوعية معلومات حيث يتم الإطلاع على الوثيقة من طرف المستفيد بشكل مباشر؛ أي دون وسيط، وأهم ما يميز هذه الطريقة:[1]

- حرية القارئ في الوصول إلى الكتاب الذي يريده.
- هناك توفير في عدد الموظفين المخصصين لقسم الإعارة.
- تدريب رواد المكتبة على كيفية البحث عن الكتاب من الرفوف، و أيضا عملية إرجاعه إلى مكانه الصحيح.
- يسمح للمستفيد بالاتصال المباشر بينه و بين الكتاب أو مجموعات المكتبة[2].

ورغم ما يميز هذا النظام، فإن له مساوئ تقف حاجزا أمام تطبيقه في المكتبات بصفة عامة و المكتبات الجامعية على وجه الخصوص، و من سلبيات نظام الرفوف المفتوحة نجد : [3]

- ➢ الحاجة إلى مساحات واسعة بين الرفوف، لإعطاء الفرصة للقارئ للتجول بين الرفوف.
- ➢ ضياع الكتب يزداد باستمرار حيث يقوم بعض المستفيدين أو الرواد بإخفاء الكتب عمدا، أو عن غير قصد، إذ يوضع الكتاب في غير المكان المخصص له، لأن الكتاب إذا لم يوضع في مكانه المخصص يعتبر ضائعا.

---

[1] حسن، سعيد أحمد، المرجع السابق، ص. 104 – 105.

2 Béthery, Annie-marie. Abrégé de la classification décimal de Dewey. Paris : Ed. du cercle de la librairie , 1983 , p .13

[3] حسن، سعيد أحمد، المرجع السابق، ص. 105.

➢ تحتاج إلى قاعات، إذ كان مسموح بالقراءة داخل المخازن و هذا يتطلب أثاثا إضافيا و أدوات مساعدة.

2- نظام الرفوف المغلقة :

هذا النظام هو عكس نظام الرفوف المفتوحة، حيث لا يتم السماح للمستفيد بالدخول إلى الرفوف بشكل نهائي و يمنع التعامل مع الوثيقة بشكل مباشر، لكن يطلب من المستفيد ملئ استمارة الإعارة التي تحوي معلومات عن المستفيد و الوثيقة، و فيها: اسم المستفيد، رقم بطاقته، عنوان الكتاب، اسم المؤلف و رقم تصنيف الكتاب، و أحيانا رقم الجرد ليسلمها إلى المكتبي الذي هو وسيط بينه و بين الوثيقة، و نجد هذه الطريقة بشكل واضح في المكتبات الجامعية أو مكتبات المعاهد و الكليات، و من مميّزاتها ما يلي: [1]

✓ تبقى الكتب مرتبة و منظمة دائما، لأن موظف المكتبة، هو الذي يقوم بترتيب الرفوف بعد إرجاع الكتب المعارة.

✓ عدم تغيير أماكن الكتب المعارة.

✓ توفّر كثيرا من المساحة المخصصة للمخازن.

✓ توفر تكاليف شراء الأثاث، حيث انه ليس هناك مجال لوضع الأثاث؛ لأن القراءة داخل المخازن غير مسموح بها.

و بالرغم مما يوفره نظام الرفوف المغلقة من نظام و ترتيب للكتب على الرفوف و كذا المساحة المخصصة للمخزن، إلا أن له عيوبا أهمها:[2]

☑ تستهلك جزءا كبيرا من وقت المستعير في البحث عن المعلومات في أدراج الفهارس.

☑ قد يختلف عنوان الكتاب، أو رأس موضوعه، حيث لا يدلان بشكل دقيق على موضوع الكتاب و محتوياته . و هو ما يؤدي بالمستفيد إلى إعادة الكتاب دون أن يستفيد منه و في هذا تضييع لوقت المستفيد و المكتبي .

☑ حاجة المكتبة إلى عدد كبير من الموظفين، لأن المكتبي هو الذي سيقوم بعملية البحث عن الوعاء، و بالتالي يتطلب هذا ميزانية إضافية لقسم الإعارة.

---

[1] حسن، سعيد أحمد، المرجع السابق، ص . 106 .

[2] المرجع نفسه، ص . 106 – 107 .

2-3 أنواع المكتبات الجامعية :

تعتبر المكتبة الجامعية نوعا متميزا من المكتبات فهي تضم مكتبات المعاهد و مكتبات الكليات، و من خلال هذه يمكن القول أن المكتبة الجامعية ظهرت في عدّة أنواع، أهمها:[1]

2-3-1 المكتبة المركزية : و هي المكتبة الرئيسية للجامعة، و تقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية و الإشراف الفني أي أنها تخدم كافة مكتبات الكليات و الأقسام أو المعاهد و تسمى كذلك المكتبة الأم بالنسبة لمكتبات الكليات و المعاهد . " و حبذا أن يكون موقعها في وسط الجامعة و ليس في أطرافها و الغرض من ذلك تسهيل وصول الرواد إليها من جميع أقسام الكليات و دون عناء أو تراخي أو كسل ".[2]

2-3-2 مكتبات الكليات : يكون هذا النوع من المكتبات الجامعية داخل الكليات الجامعية و هي تخدم الطلبة و الأساتذة و الموظفين العاملين في الكلية، و تكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية، و تطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام و المعاهد التابعة للكلية .

2-3-3 مكتبات الأقسام أو المعاهد : في هذا النوع تكون خدمة المكتبة مقدمة لأساتذة و طلبة القسم أو المعهد و تقوم بتنمية مجموعاتها حسب ما يتطلبه تخصص القسم أو المعهد، " كما يوجد فيها قسم خاص بالرسائل الجامعية الخاصة بالقسم أو الكلية ".[3]

2-3-4 مكتبات مراكز البحث العلمي : و هي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة، أو وحدات البحث المتواجدة بالجامعة و الغرض من إنشائها هو خدمة البحوث العلمية و

---

[1] صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص. 104.

[2] أبو شريخ، شاهر ذيب .دراسات في علوم المكتبات .عمان:دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص. 79.

[3] المرجع نفسه، ص. 79.

الباحثين القائمين على الدراسات و هي بذلك توفر لهم المصادر و المراجع التي تساعدهم على إنجاز بحوثهم، و تجاربهم العلمية.

و بدخول التكنولوجيات الحديثة إلى المكتبات الجامعية و على وجه الخصوص تكنولوجيا الحاسب الآلي نجد أن هذه الأشكال أو الأنواع للمكتبات الجامعية قد تطورت " لتصبح هناك شبكات للمكتبات كما هو الحال في بعض الجامعات البريطانية مثل جامعة كمبردج و لندن، أكسفورد و الجامعات الأمريكية ..."[1]

2-4 <u>أهداف المكتبة الجامعية و وظائفها</u> :

إن ظهور المكتبات الجامعية كان نتيجة حتمية لظهور الجامعات و الكليات و المعاهد المختلفة، فمنذ ظهور الجامعات كمراكز للتعليم أصبح من الضروري إلحاق مكتبات بها لتدعيم العملية التعليمية و توفير جو البحث العلمي للطلبة و الأساتذة و لكل مستفيد منها، وهي جزء لا يتجزأ من الجامعة لأنها من الوسائل المساعدة على استمرارها و لأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا ببرامجها التعليمية، و لكي نتمكن من معرفة أهداف المكتبة الجامعية يجب أن نكون على علم بما تقدمه الجامعة للمجتمع من الناحية الثقافية و التعليمية فأهدافها هي جزء لا يتجزأ من أهداف الجامعة، وهذا يعني أن لها دور فعال في تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين منها، و يمكن حصر أهداف المكتبة الجامعية، فيما يلي: [2]

1- مساندة العملية التعليمية في الجامعة.

2- تشجيع البحث العلمي و دعمه، و تشجيع التعلم الذاتي للطلبة.

3- خدمة المجتمع، من خلال ما تقدمه من خدمات إلى كل من يريد الاستفادة من مجموعاتها.

4- خدمة أهداف الجامعة، حيث أن رسالة المكتبة، هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تتركز في التعليم و البحث و خدمة المجتمع.[3]

5- تقديم وسائل البحث، كما أنها تعتبر مركزا مهما لنشر و توزيع المعلومات.

6- تبادل المعلومات و الخدمات المكتبية مع جميع مكتبات البحث في العالم[1].

---

[1] النشار، السيد السيد. دراسات في المكتبات و المعلومات. [د. م]: [د. ن]، 2002، ص. 24.

[2] همشري، عمر أحمد، المرجع في علم المكتبات و المعلومات .عمان :دار الشروق، 1997، ص . 47.

[3] حسن، سعيد أحمد، المرجع السابق، ص. 28.

7- نشر البحوث العلمية.

8- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين على أعمال المكتبات.

و لتحقيق هذه الأهداف على المكتبة الجامعية القيام بالوظائف التالية: [2]

- إدارة و تنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم و البحث؛ و ذلك عن طريق الاختيار و التزويد و التسجيل و غيرها من العمليات.
- تنظيم تلك المجموعات؛ و المقصود هنا المعالجة الفنية أو التقنية للمجموعات من فهرسة و تصنيف و استخلاص و تكشيف.
- تقديم الخدمات المكتبية و استرجاع المعلومات، و يتمثل في إرشاد المكتبي للمستفيدين من المكتبة و كذلك عمليات الإعارة و خدمات المراجع...الخ.
- التعاون و التنسيق و ذلك للإفادة من مصادر المعلومات داخل الوطن و خارجه و المشاركة و الإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية.
- البحث و التطوير و تعليم استخدام المكتبة، و تعود هذه الوظيفة في الأساس لأمناء المكتبات قصد رفع مستوى خدمات المكتبة و تطويرها و ذلك من خلال دراسة المستفيدين و احتياجاتهم من المعلومات.
- تهيئة الشروط اللازمة للمطالعة و البحث و الدراسة.[3]
- تنمية شخصية روادها؛ من الطلبة خاصة في السنوات الأولى من الدراسة فهي تنقل لهم المعرفة وتنمي عادة البحث عن المعلومات و القراءة، ومن ثمة إتاحة فرصة التعلم الذاتي، و الدراسة المستقلة و بالتالي فهي تشارك في تلبية متطلبات البحث العلمي.[4]
- إدارة و تنسيق العمل في المكتبة[5].
- تسهيل سبل الوصول إلى مصادر المعلومات.

---

[1] الترتوري، محمد عوض.إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات.عمان:دار المسيرة، 2006، ص.158.

[2] بدر، أحمد. المكتبات الجامعية، المرجع السابق، ص . 31.

[3] صوفي، عبد اللطيف، المرجع السابق، ص. 103.

[4] فتحي عبد الهادي، محمد.المكتبات و المعلومات:دراسات في الإعداد لمهني و الببليوغرافيا و المعلومات.مصر:مكتبة الدار العربية للكتاب، 1998، ص.189.

[5] الترتوري، محمد عوض.المرجع السابق، ص.158.

✍ تدريب المستفيدين على استخدام أدوات المكتبة الإرشادية.
✍ تطوير علاقات التعاون مع مؤسسات المعلومات و مكتبات الجامعة.

5-2 خدمات المكتبة الجامعية :

للمكتبة الجامعية دور بارز في خدمة البحث العلمي و ذلك لما تقدمه من جهود و خدمات قصد إرضاء مستفيديها و توفير طلباتهم و من هنا نجد أن لها خدمات لا يجدها المستفيد في أي مكان آخر كتوفيرها مثلا للمراجع النادرة التي لا يمكن للمستفيد الحصول عليها بسبب غلاء ثمنها، و من هذه الخدمات نذكر: [1]

- تقدم المكتبات الجامعية خدمة الإطلاع على الرسائل الجامعية و إعداد البيبليوغرافيات السنوية للرسائل الجامعية التي نوقشت في كليات و معاهد الجامعة.
- تقديم خدمات الإطلاع على المخطوطات و توفير أجهزة (بوك أسكتر) لتصوير المخطوطات على الأقراص للحفاظ عليها من التلف كما تكون معدة للباحثين لسهولة الاستفادة منها.
- إنشاء قاعات انترنت في المكتبات لخدمة الباحثين بأجر رمزي.
- إقامة المعارض و الإشراف عليها بالتعاون مع دور النشر.[2]
- إصدار الدوريات و النشرات البيبليوغرافية المتخصصة في شتى مجالات المعرفة.
- جعل المكتبة الجامعية مركز لتدريب العاملين في حقل المكتبات.
- مساعدة الأساتذة في إعداد محاضراتهم، التي يلقونها أمام الطلاب.
- مساعدة الباحثين على القيام بالأبحاث المبتكرة التي تغني المعرفة الإنسانية.
- المساهمة في نقل التراث الفكري العالمي إلى الجامعة من خلال توفير مجموعة جيدة من المصادر و المراجع الأجنبية.[3]
- تنظيم الندوات و الحلقات الدراسية في مجال المكتبات.

---

[1] الألفي، سمير سليمان. دور المكتبات الجامعية في خدمة البحث العلمي . على الخط المباشر، [30 -02- 2007] متاح على الشبكة: http : // www. Cairo. Cybrarians. Info / abstracts 22. html.
[2] أبو شريخ، شاهر ذيب، المرجع السابق، ص. 77 – 78.
[3] عليان، ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص. 43.

2-6 إدارة المكتبة الجامعية :

2-6-1 تعريف الإدارة :

تعرف الإدارة بأنها " كلمة ذات معنى كبير في حياة الأفراد و المنظمات و المجتمعات و الدول على حد سواء لأنها تمتد في كل نشاط و في كل زمان، و لأنها القوة المحركة لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف "[1] و من هنا نجد أن مفهوم الإدارة واسع و هو من الوظائف الأساسية في كل المجتمعات و هي تختلف حسب الأشخاص و ظروفهم و اتجاهاتهم و حسب المحيط الذي تتواجد فيه .

كما يعرفها هنري فايول بأنها: " التنبوء و التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة "[2] و بالنسبة لمجال المكتبات و المعلومات فهي جزء لا يتجزأ منها، فهي الإطار الذي يتم فيه ضبط سير العمل و هي وسيلة تمكن المكتبات من بلوغ أهدافها، و المكتبة أيا كان نوعها لن تقوم بدورها على أكمل وجه ما لم يتوفر بها جهاز إداري. و قد عرف مفهوم الإدارة في مجال المكتبات و مراكز المعلومات عدّة مفاهيم منها الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية، الإدارة كحقل من حقول الدراسة، الإدارة كفن، الإدارة كعلم، الإدارة كعلم و فن معا، الإدارة كخدمة، الإدارة كعلاقات بين رئيس و مرؤوس، الإدارة كمهنة أو شبه مهنة ثم الإدارة كنظام.

و تعرف الإدارة في مجال المكتبات و مراكز المعلومات بصفة عامة بأنها: " الإدارة الفعالة للمكتبات و تعتمد على تحديد و تشخيص أهداف المكتبة أو مركز المعلومات " و تعتمد كذلك على التركيب الإداري السليم للمؤسسة الأم، و تعتمد على توظيف و استخدام العدد المناسب و المؤهل للوظائف المكتبية و التوثيقية، فضلا عن التنسيق بين الوحدات و الأقسام المختلفة و توفير الميزانية الكافية." [3]

---

[1] همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001، ص. 17.

[2] المرجع نفسه، ص. 25.

[3] بدر، أحمد. المكتبات الجامعية، المرجع السابق، ص. 39.

2-6-2 عناصر الإدارة في المكتبة الجامعية:

إن العملية الإدارية من الأنشطة الأساسية في المكتبات الجامعية و تتكون من مجموعة من العناصر تمثل وحدة مترابطة حيث أن كل عنصر يكمل الآخر، هذه العناصر تمثل وظائف إدارة المكتبة حيث، " تتم على جميع المستويات بالنسبة لمديري المكتبات في جميع أنواع المكتبات، و إذا ما استطاع المدير القيام بجميع هذه الوظائف بمهارة فسيضمن بذلك إدارة جيدة للمؤسسات." [1] و يمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي:

* **التخطيـــط** : هو من أول الوظائف الهامة لإدارة أي مكتبة حيث يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد الأهداف العامة أو وضع الإطار العام للاحتياجات التي يجب على المكتبة تلبيتها مع تحديد الطرق اللازمة لذلك، و إذا لم يكن هناك تخطيط في برنامج إدارة المكتبة فمن الصعب على مديرها و مساعديه تصور الحالة التي ستكون عليها المكتبة في المستقبل كما أن التخطيط يتطلب التعرف على برنامج المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، و يكون التخطيط في مجال المكتبات عادة متمثلا أساسا في حصر احتياجات المستفيدين من هذه المكتبة و يكون ذلك عن طريق الاستبيانات و المقابلات الشخصية إضافة إلى تحليل الطلبات التي يقدمها المستفيدون من المكتبة .

التنظيـــــم : و يقصد به تحديد الأعمال المراد أداؤها، و التقسيمات الإدارية اللازمة، كما أن هذا العنصر يحدد العلاقات التي تيسر القيام بمختلف الأنشطة بكفاءة، كما يساعد هذا العنصر المكتبة على ترتيب خدمات المكتبة حسب التخصص الموضوعي، و من خلاله يتم توزيع المسؤوليات و تحديد الواجبات، كل هذا بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة .

الموظفون و التوظيف : و المقصود أن تكون وظائف هذه المكتبة موكلة إلى أشخاص أكفاء قادرين على أداء هذه الوظائف على أكمل وجه و بأحسن صورة، على أن تتوفر في القائمين على هذه الوظائف أهم المواصفات؛ كأن يكونوا متخصصين في مجال المكتبات و على دراية بمجال الحاسب الآلي و أن تكون لهم ثقافة واسعة أو التخصص في مجال موضوعي معين؛ و هو ما يجعل من عملية اختيار الموظفين المناسبين للعمل في

---

[1] بدر، أحمد. مقدمة المكتبات المتخصصة و مراكز المعلومات: دراسات في إدارة و تنظيم خدمات المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1998، ص. 45.

المكتبة بصفة عامة و في المكتبة الجامعية على وجه الخصوص من العمليات الصعبة لأن المكتبة الجامعية تخدم أهم و أكثر فئة من فئات المستفيدين من المكتبة الجامعية و هم الطلبة و الأساتذة و الباحثين على اختلاف تخصصاتهم .

التوجيـــــــــه: و يتمثل في التوجيهات اللازمة لتسيير خدمات المكتبة و هو يتضمن كذلك القرارات و الأوامر الإدارية و يشمل أيضا الإشراف على أعمال الآخرين و إرشادهم أثناء قيامهم بوظائفهم، و ذلك بإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ و توضيح ما يبدو غامضا و تقديم الحلول لبعض المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.
التنسيـــــــــق : هو عملية الربط بين المصالح المختلفة للمكتبة قصد تلبية الأهداف و أداء كل المهام المتعلقة بالمكتبة.

إعــداد التقاريـــر : هو عبارة عن تقرير يقدمه مدير المكتبة يوضح فيه حالة مؤسسته و توضيح كيفية العمل و درجة الكفاءة و إعطاء كل البيانات الضرورية الخاصة بالمكتبة وهذه التقارير تساعد على التعريف بالمؤسسة.

الميزانيـــــة : هي من العناصر الأساسية للإدارة و هي مرتبطة بالتخطيط، حيث أنها تعكس النشاطات التي تقوم بها المكتبة في الوقت الحالي و المستقبل، لذلك فإن على إدارة المكتبة أن تدرس باستمرار الاحتياجات قصد توفير الأموال الكافية لذلك.

و من خلال ما سبق نجد أن الإدارة لها أهمية بالغة في جميع مجالات الحياة سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...الخ. كما أنها تعد في مجال المكتبات و المعلومات من المجالات الحديثة النشأة و التطور، و من خلالها يمكن الحكم على هاته المكتبات بالنجاح أو الفشل، فطريقة إدارة المكتبة و نمطها لها تأثير كبير على حسن القيام بوظائفها، فهي من المهام الصعبة نوعا لما تتطلبه من دقة و حسن تسيير و تخطيط .

2-7- تسيير العنصر البشري في المكتبة الجامعية :

إن المتعارف عليه عند البعض، أن تسيير العنصر البشري، هو تلك المهام التي تحكمها لوائح وتشريعات؛ من تعيينات، ترقيات، مرتبات وأجور، استحقاقات و إيجازات وغياب... و هو ما يفقدها القدرة على الأداء والتفاعل مع المفاهيم الحديثة للقوى

البشرية، و إن هذا النقص الواضح لما يجب أن يكون عليه تسيير الأفراد أو العنصر البشري يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم فعالية القوى العاملة ونقص إنتاجيتها وهو ما ينعكس على أداء المنظمة.

من هنا يجب إعادة النظر في مهام و كيفية تسيير العنصر البشري أو الشؤون الإدارية المتواجدة في منظماتنا المختلفة، ومنها المكتبات الجامعية باعتبارها من المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير في تقديم خدماتها لروادها، و هي بذلك تصبح محور تخطيط، تنظيم وتقويم للقوى العاملة وأدائها الإنتاجي.

2-7-1 توظيف العنصر البشري المتخصص في المكتبة الجامعية :

إن الهدف من عملية توظيف الموارد البشرية هو اكتشاف الكفاءات المناسبة ودفعها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة، " وتتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المكتبة من الموارد البشرية عن طريق تخطيطها وتحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف والخبرات، المهارات والتكوين المناسب"[1].

2-7-1-1 مفهوم التوظيف وأهميته :

هو عبارة عن "سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المكتبة أو مركز المعلومات، بالكوادر البشرية اللازمة لشغل الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية، ولتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية اللازمة"2.

إذن فالتوظيف من أهم العمليات الإدارية؛ وذلك لأن نجاح المكتبات يعتمد إلى حد كبير على نوعية الأفراد العاملين فيها، أما أهمية التوظيف فهي اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة له، لذا يجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته و أقدميته.

---

[1] حمداوي، وسيلة .إدارة الموارد البشرية .قالمة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.-ص85.

[2] عليان، مصطفى ربحي.إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.الأردن: دار صفار للنشر والتوزيع، 2002.-ص163.

2-7-1-2-تحليل الوظائف :

إن تحليل الوظائف من الأنشطة الرئيسية لإدارة الأفراد، وهو يتطلب توفر معرفة مهنية متخصصة، كما أنه يستغرق وقتا وجهدا لا يستهان بهما، فالتعرف على كل وظيفة ومهمة من مهام المكتبة، سوف يسهم في تحديد أساليب التعيين والاختيار للموظفين الجدد، كما تؤدي إلى وضع المعايير السليمة لتقويم تلك الوظائف وتصميم سلم الترقيات. ووضع أسس العمل وبرامج تنمية الأفراد وتقويمهم، " أي أن تحليل الوظائف يساعد في إيجاد ما الذي يجب عمله، وتقرير أحسن الطرق لأدائه، والقوى العاملة المحتاج إليها لتنفيذ المهام من حيث الخبرة والكفاءة والخلفية المهنية والعلمية اللازمة"[1].

فتحليل الوظائف يعني أيضا "معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها"[2]. كما يشمل تحليل الوظائف التعرف على مختلف المهام والأنشطة الممكنة.

2-7-1-2-1-توصيف الوظائف:

"تمثل عملية توصيف الوظيفة تلخيص المهام والواجبات الأساسية، كما يشتمل التوصيف أيضا على تحديد الطرق والأدوات والأجهزة اللازمة، لهذه العوامل بجانب تحديد مسؤوليات وسلطات شاغلها، وأوضاع العمل وغيرها من العوامل المتضمنة في الوظيفة"[3]. أي أن المكتبة مطالبة بوضع دليل تحدد من خلاله كل المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة، و بعبارة أحرى يمكن القول بأن " توصيف الوظيفة عبارة عن بيان مطبوع، تقوم بإعداده إدارة المكتبة لوصف المهام التي على الموظف أن يؤديها، وتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ومن يشغلها وبين وحدات المكتبة الأخرى، ووضع المعايير اللازمة"[4]. و يساعد توصيف الوظيفة في عمليتي اختيار وتدريب الموظف، كما أنه يرشد الموظف في التعرف على الواجبات والمسؤوليات التي ستقع على عاتقه، و إجراءات أداء عمله بطريقة ملائمة.

---

[1] الهادي، محمد محمد، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات .الرياض :دار المريخ، 1982.ص262.

[2] حمدواي، وسيلة .إدارة الموارد البشرية.المرجع السابق.ص32.

[3] الهادي، محمد محمد.المرجع السابق.ص. 263.

[4] البنهاوي، محمد أمين .دراسات في الكتب والمعلومات :إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1984.ص16.

ولا يوجد هناك شكل موحد أو صيغة معينة لتوصيف الوظائف، و مع هذا فيجب أن يشتمل توصيف الوظيفة على تضمين البيانات التالية: [1]

1- اسم المكتبة والقسم والوحدة.

2- التاريخ.

3- مسمى الوظيفة.

4-غرض ومجال الوظيفة، ويشمل :

ا- المسؤولية الأساسية للوظيفة.

ب- مسمى الوظيفة التي ترتفع إليها التقارير.

ج- عدد الوظائف أو الوحدات التي يشرف عليها المتقدم.

د- الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتطلبها الوظيفة.

5- مهام الوظيفة بالتحديد.

6- الشروط الأساسية وتشمل:

أ- الدرجة أو الشهادة العلمية اللازمة للوظيفة.

ب- سنوات الخبرة المطلوبة.

ج- المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الأخرى اللازمة.

2-7-1-2-2-تصنيف الوظائف:

إن تصنيف الوظائف عبارة عن "تجميع للوظائف في فئات ونوعيات طبقا لما بينها من توافق وتشابه في الأعمال المنجزة، ودرجة المسؤولية والخبرة ومتطلبات التدريب التي تفرض على مهام وواجبات الوظائف"[2].

وتتضمن خطة تصنيف الوظائف العديد من الأجزاء أو الأقسام المركبة، ويتكون كل قسم على أوصاف دقيقة للوظائف المتدرجة تحته تسمى مواصفات، وحتى يمكن إعداد خطة لتصنيف الوظائف يجب أن تعد في إطار دراسة مسحية لتحليل الوظائف[1].

---

[1] البنهاوي، محمد أمين، المرجع السابق .-ص16.

[2] الهادي، محمد محمد.المرجع السابق، ص 264.

وعليه فإن عدم ملائمة خطة تصنيف الوظائف تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين الحاليين كما توجه الموظفين الجدد إلى وظائف لا تتفق مع استعداداتهم. ومنه يمكن أن نستنتج أن خطة تصنيف الوظائف تعتبر شرطا ضروريا لتحليل الوظائف، التي من خلالها يتم مثلا تحديد معايير الإنجاز المطلوب، من يشغل هذه الوظيفة وتحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة.

2-7-1-2-3-تقويم الوظائف:

إن المقصود من تقويم الوظائف "عملية تقدير القيمة النسبية للوظائف العديدة في أي مكتبة أو مركز توثيق ومعلومات، ويراعى في تقدير القيمة لكل وظيفة مؤهلات وخبرات ومسؤوليات الشخص الذي يقدر على تحمل أعباء هذه الوظيفة "[2].

إذن فعملية تقويم الوظيفة تنتهي بوضع أساس ثابت للمرتبات والأجور والمكافآت التي تخصص للوظيفة، على ألا يتعارض ذلك مع نظام الأجور والمرتبات المحدد في نظم وقوانين العاملين [3]. ويعتبر نظام النقاط الذي يستخدم خلال تصنيف الوظائف ومقارنة عوامل مواصفاتها من أكثر النظم انتشارا في التقويم.

2-7-2 موظفو المكتبة الجامعية :

لقد تعدت المكتبة الجامعية المرحلة التي كانت فيها المهام موكلة لموظف واحد، و ذلك كونها كانت تقليدية و صغيرة الحجم من حيث عدد روادها و رصيدها، و بتطورها و زيادة حجم رصيدها و عدد المستفيدين منها أصبح من الضروري أن يسهر على القيام بمهامها مجموعة من الموظفين مؤهلين علميا و مهنيا، كما ظهرت الحاجة أيضا إلى أخصائي المعلومات، كما أن طبيعة و حجم موظفي المكتبة الجامعية يتأثر بحجم المقتنيات أو الرصيد المضاف سنويا للمكتبة و مستوى المستفيدين منها و عددهم؛ أي أنه كلما زاد

---

[1] المرجع نفسه، ص 264.

[2] الهادي، محمد محمد، المرجع السابق، ص264.

[3] المرجع نفسه، ص .264.

عدد المستفيدين من المكتبة يتطلب ذلك زيادة في عدد الموظفين خصوصا في بنك الإعارة؛ كما تدخل عوامل أخرى مثل مقارنة حجم الموظفين بحجم موظفي المكتبة المركزية، و عدد ساعات فتح المكتبة، كما يجب أن "تكون مجموعة الموظفين العاملين بالمكتبة على مستوى كبير من الكفاءة العلمية، وأن يتناسب عددهم مع احتياجات ومتطلبات المكتبة، للقيام بشتى الخدمات والبرامج وتنظيم المجموعات "[1]، و قد كشف تاريخ المكتبات الجامعية عن التغير المستمر في طبيعة موظفي المكتبة، ففي أوروبا مثلا يصنف العاملون وفق ثلاث مجموعات:[2]

أ – الخدمات العلمية و العالية .

ب – الخدمات المهنية .

ج – الخدمات الروتينية .

حيث تمثل المجموعة الأولى مدير المكتبة و المتخصصون الموضوعيون، و المجموعة الثانية مجموعة المهنيين، أما المجموعة الثالثة فتمثل الموظفين غير المهنيين وفيما يلي توضيح لكل مجموعة على حدا:

2-7-2-1مدير المكتبة الجامعية :

"هو الرئيس الأعلى للمكتبة ومهمته بالدرجة الأولى اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق بسياسة المكتبة، وتنمية خدماتها وهو الذي يرفع التوصيات إلى مجلس المكتبة وبعد إقرارها من المجلس عليه أن يضعها موضع التنفيذ"[3]. وحتى يؤدي المدير مهامه على أحسن وجه، لا بد أن تتوفر فيه شروط ومؤهلات ضرورية تساعده على أداء الدور المنوط به، ومن أهم هذه المؤهلات نذكر:

- أن يكون متحصلا كحد أدنى على شهادة الماجستير في حقل علوم المكتبات والمعلومات من إحدى الجامعات المرموقة في هذا التخصص[4].

---

[1] عاشور، محمد الصالح.المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية : حاضرها ومستقبلها.-الرياض:دار المريخ، 1999، ص74.

[2] بدر، أحمد . المكتبات الجامعية، المرجع السابق، ص . 116.

[3] البنهاوي، محمد أمين .دراسات في الكتب والمعلومات :إدارة العاملين في المكتبات القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1984، ص16.

[4] البنهاوي، محمد امين .، المرجع السابق، ص 24.

- أن يكون صاحب خبرة وممارسة ناجحة في العمل المكتبي الجامعي لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات
- معرفة جيدة أو متمكنا من لغة أجنبية واحدة على الأقل .
- أن تكون له شخصية جيدة، تساعد في التفاهم والتعامل مع إدارات الجامعة والكلية و أساتذتها وطلابها[1].

ومن هنا يمكننا استخلاص مجموعة من العناصر المتعلقة بمؤهلات مدير المكتبة الجامعية وهي:

- ➢ أن يكون قادرا على التخطيط والتنظيم والإشراف فنيا وإداريا.
- ➢ أن يكون على اتصال بكافة الموظفين سواء الرؤساء أوالمرؤوسين.
- ➢ أن يكون ملما بجميع الإجراءات الفنية و التطورات الحديثة و تطبيقاتها في المكتبات؛ ليقدم خدمات كافية وفاعلة بأساليب متطورة للمستفيدين.
- ➢ أن يكون قادرا على حل المشاكل ومعرفة أسبابها، ووضع الحلول المناسبة لها، واتخاذ القرارات الناجعة .

2-7-2-2-العمال المؤهلين(المهنيين) :

إن المكتبة الجامعية كغيرها من المكتبات في حاجة إلى عمال مؤهلين لهم سمات خاصة، حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه، من حيث التنظيم وتقديم الخدمات الثقافية والعلمية والتعليمية للمستفيدين، وتتمثل هذه الفئة في العاملين المتخصصين، وهم الذين لديهم شهادات في علوم المكتبات أو التوثيق أو المعلومات من معاهد وجامعات معترف بها، وهؤلاء يعملون عادة في المجالات الإدارية، وفي العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية، وحتى تقوم هذه الفئة بالأعمال المطلوبة وجب توفر صفات معينة أهمها:

- ✍ يكفي أن يحصل موظفوا المكتبة على شهادات علمية[2].
- ✍ أن يكون ملما بالأعمال الإدارية والفنية في المكتبة.
- ✍ أن يكون له إطلاع واسع بالأمور العلمية والثقافية.
- ✍ أن يخدم بشكل عام كل فئات المكتبة، ولا يهمل فئة من الفئات دون تمييز أو تفرقة[3].

---

[1] عاشور، محمد الصالح، ، المرجع السابق، ص 166.

[2] رانجانتان، ش. ر. تنظيم المكتبات، تعريب سماء زكي المحاسني .الرياض :دار المريخ، [دت]، ص26.

[3] عليان، مصطفى ربحي. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعليم، المرجع السباق، ص 168.

إذن فهذه الفئة من العمال المهنيين هي الركيزة الأساسية للمكتبة الجامعية ولأي نوع آخر من المكتبات؛ لإنجاز الخدمات ولاستقطاب القراء والاحتفاظ بهم، حتى يكون التعليم الذاتي المستمر بواسطة الكتب أمرا طبيعيا بالنسبة للمجتمع بكامله.

2-7-2-3-العمال غير المؤهلين(غير المهنيين) :

وهي "فئة العاملين غير المتخصصين يستعان بهم للقيام بالوظائف والخدمات غير الفنية، وغير التخصصية والأعمال الروتينية كالإعارة وغيرها"[1]. و من الوظائف التي توكل لهم نجد الكتابة على الآلة الكاتبة، التجليد، السكرتارية، الإعارة، التغليف والشحن نقل الكتب...الخ.

ويشمل جهاز الموظفين في المكتبة الجامعية، بالإضافة إلى "مدير المكتبة على عدد من العاملين المؤهلين والطلاب المساعدين، وهناك فئة رابعة نجدها كثيرا في المكتبات الجامعية، ومكتبات كليات ومعاهد التعليم العالي، تتألف من الحاصلين على مؤهل جامعي في تخصص آخر غير المكتبات، أو من الحاصلين على الثانوية العامة لكن لديهم بعض الخبرة في أعمال المكتبات، وتقوم هذه الفئة الأخيرة ببعض الأعباء التي لا غنى عنها في المكتبة الجامعية، مثل العمل في مكتب الإعارة أو الإشراف على الطلاب المساعدين وما إلى ذلك"[2].

وقد أشار **أرنولد بنيت** *Arnold Bennett* بإلحاح شديد إلى أن المكتبات لو أنفقت على الكتب أقل وأنفقت على موظف مثقف أكثر، فسوف تحرز نتائج أفضل بكثير[3]. وعليه فإن العامل غير المؤهل هو الشخص المعاون والذي حصل على هذه الوظيفة بتوفير بعض المهارات الأساسية كالطباعة على الآلة الناسخة، وهو يعمل في العادة تحت إمرة شخص خبير أو متخصص، ومع ذلك فهو يظهر في أدنى ترتيب في سلم الوظائف، إلا أنه في الواقع مفتاح العمليات الناجحة في المكتبات، وهو يمثل حلقة وصل حيوية بين المستفيدين والمتخصصين، و عليه أن يكون على قدر كاف من الذكاء والإيجابية والإخلاص في العمل، وقدرته أيضا على العمل مع الآخرين.

---

[1] المرجع نفسه، ص 168.

[2] البنهاوي، محمد أمين، دارسات في الكتب والمعلومات :إدارة العاملين في المكتبات المرجع السابق .-ص45.

[3] رانجانثان، ش.ر.، المرجع السابق، ص 63.

في حين نجد أن المكتبات الأمريكية تقسم العاملين فيها ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:مجموعة المهنيين و مجموعة غير المهنيين كما هو موضح في الجدول التالي :[1]

جدول رقم(ج): يبين أسلاك المكتبيين في المكتبات الجامعية الأمريكية.

التقسيم العام	التوسيع الأول	التوسيع الثاني
مهني	**مهني**	**مهني** **أمين مكتبة** **مساعد أمين مكتبة** **مدير شؤون العاملين** **رؤساء الأقسام بالمكتبة** **الأمناء المتخصصون**
	فني	**أمين مكتبة للتزويد** **أمين مكتبة للفهارس** **أمين مكتبة للتجليد** **أمين مكتبة للتصوير و النسخ**
	البحث	**أمين مكتبة للمراجع** **أمين مكتبة للإعارة** **أمين مكتبة للكتب المحجوزة** **أمين مكتبة للأقسام الفرعية** **أمين مكتبة متخصص**
غير المهنيين أو الكتابيين	**كتاب**	**الحسابات** **السكرتارية** **كاتب على الآلة الكاتبة** **موظف صف بطاقات و غيرهم**

المصدر: البنهاوي، محمد أمين، دارسات في الكتب والمعلومات :إدارة العاملين في المكتبات

[1] المرجع نفسه، ص . 117.

و بالنسبة لأسلاك المكتبيين الجزائريين فإن الموظفين في المكتبات الجامعية الجزائرية يتوزعون كما هو موضح في الجدول أدناه :[1]

جدول رقم(د): يبين أسلاك المكتبيين في المكتبات الجامعية بالجزائر.

الأسلاك		الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
1	رئيس محافظ بالمكتبات الجامعية	18	1	593
2	محافظ بالمكتبات الجامعية	17	1	534
3	ملحق بالمكتبات الجامعية	15	4	434
4	مساعد في المكتبات الجامعية	14	3	373
5	عون تقني في المكتبات الجامعية	10	1	260
6	معاون تقني في المكتبات الجامعية	7	3	205

المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين.

2- 7- 3 النصوص القانونية للمكتبيين في مؤسسات التعليم العالي في الجزائـــر:

يسير عمال المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي حاليا في الجزائر وفق المرسوم التنفيذي رقم 89-122 المؤرخ في 18جويلية1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم والتكوين العاليين.[2]

و قبل التعرض لهذا القانون بالدراسة والتحليل نذكر بالقوانين الخاصة بعمال المكتبات الجامعية التي سبقته.

---

[1] مرسوم تنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع .29 . ص.779 .

[2] مرسوم تنفيذي رقم 89-122 . المؤرخ في 18 جويلية 1989 . المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم العالي و التكوين العاليين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1989، ع .29 .ص.772 .

أول قانون تأسست بموجبه الأسلاك العاملة في المكتبات الجامعية صدر في 8مارس1980 عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و تضمن المراسيم التالية:

- ☑ المرسوم رقم80-60 المتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك محافظي المكتبات و مراكز الوثائق.
- ☑ المرسوم رقم80-61 المتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك الملحقين بالأبحاث في المكتبات و مراكز الوثائق.
- ☑ المرسوم رقم80-62 المتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك مساعدي الأبحاث في المكتبات و مراكز الوثائق.
- ☑ المرسوم رقم80-63 المتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك الأعوان التقنيين في المكتبات و مراكز الوثائق.
- ☑ المرسوم رقم 80-64 المتضمن القانون الأساسي الخاص بسلك المساعدين التقنيين في المكتبات و مراكز الوثائق.

في سنة 1981 قامت رئاسة الجمهورية بإلغاء قانون 1980 و ذلك بموجب القانون الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية تحت رقم 34 الصادر في 25أوت1981.

و يتكون من 5 مراسيم يحدد كل واحد منها مجموعة من الضوابط المسيرة للأسلاك المكتبية، الأحكام العامة، التوظيف، المراتب، الأحكام الخاصة وأخيرا الأحكام الانتقالية المتعلقة بالأقدمية و الإدماج في أسلاك أعلى.

و لقد حددت المراسيم الجديدة الأسلاك حسب الترتيب التالي:

- ➢ المرسوم رقم 81-211 الخاص بسلك المحافظين.
- ➢ المرسوم رقم 81-212 الخاص بسلك ملحقي الأبحاث.
- ➢ المرسوم رقم 81-213 الخاص بسلك مساعدي الأبحاث.
- ➢ المرسوم رقم 81-214 الخاص بسلك الأعوان التقنيين.
- ➢ المرسوم رقم 81-215 الخاص بسلك المساعدين التقنيين.

عند المقارنة بين القانون الصادر في 1981 يمكننا استخلاص مايلي:

*****أوجه التشابه بين القانونين:**

- ✓ الإبقاء على نفس عدد الأسلاك المكتبية و عددها خمسة أسلاك في كلا القانونين.

✓ التطابق في تحديد شروط التوظيف للأسلاك الخمسة.

✓ التطابق في تحديد المهام (الأحكام العامة) للأسلاك الخمسة.

✓ التطابق في الترتيب السلمي للأسلاك الخمسة.

✓ إعطاء صفة الباحث لسلكي ملحق أبحاث و مساعد أبحاث.

*****أوجه الاختلاف بين القانونين:**

✓ قانون 1980 موجه للأسلاك العامة في المكتبات الجامعية فقط

✓ أما قانون1981 فهو مشترك بين عمال القطاعات التالية:

- المكتبات.
- مراكز التوثيق.
- الأرشيف.
- المتاحف و الآثار.

فبعدما كان قانون 1980 يخص المكتبات الجامعية و مراكز التوثيق صدر قانون1981 بأكثر شمولية للمؤسسات التابعة لوزارة الداخلية و وزارة الثقافة من خلال إدراج أسلاك عمال الأرشيف و المتاحف و الآثار مع المكتبات الجامعية.

بعد قانون 1981 الذي تضمن 5 أسلاك جاء القانون 89-122[1] الذي تميز بظهور سلك جديد يتمثل في الرؤساء المحافظين في المكتبات الجامعية و بذلك أصبح عدد الأسلاك المكتبية في الجامعات يقدر بستة أسلاك رتبت على النحو التالي:

- سلك الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية.
- سلك محافظي المكتبات الجامعية.
- سلك مساعدي المكتبات الجامعية.
- سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية.
- سلك المتعاونين للمكتبات الجامعية.

و يتكون القانون من المحاور التالية:

✓ تحديد المهام: و يتمثل في تفصيل كل المهام المسندة للسلك.

✓ شروط التوظيف: و يحدد الشروط اللازمة للالتحاق بالسلك.

---

[1] مرسوم تنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع .29 . ص. 772.

✓ أحكام انتقالية: و تخص شروط الإدماج في السلك.

و للوقوف على مميزات هذا القانون سنتناول بالترتيب الوارد في المرسوم الأسلاك المكتبية الستة و نذكر شروط التوظيف و المهام المسندة لكل واحد منها مع الإشارة أن القانون 89–122 عدل وتمم بمرسوم تنفيذي يحمل رقم 97–185 مؤرخ في 14ماي1997[1] و لقد مس التعديل سلكي الملحقين و المساعدين من ناحية الرتبة و القسم والرقم الاستدلالي، أما الفروع الخاصة بشروط التوظيف و المهام و الأحكام العامة، فهي لم تتغير و بقيت متطابقة لكل الأسلاك ســواء في المرسوم 89–122 أو في المرســوم97–185.

2- 7–3– 1. شروط التوظيف و مهام المكتبيين :

"**سلك الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية**" :[2]

- شروط التوظيف :

يوظف الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية على أساس قائمة تأهيل تعدها الهيئة المستخدمة من بين محافظي المكتبات الجامعية الذين لهم أقدمية 8 سنوات بهذه الصفة و أنجزوا أعمالا دراسية في هذا التخصص.

- المهام:

وضع سياسة المستندات الخاصة بالجامعة بالتعاون مع السلطات الجامعية، و ضمان تحقيقها.

تكوين الأرصدة الوثائقية، و دراسة المجموعات التي توكل إليهم و ترتيبها و حفظها و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها.

إعداد القوائم و الجرد و مراقبة ضبطها المستمر.

المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات.

---

[1] مرسوم تنفيذي رقم 97– 185 المؤرخ في 14 ماي 1997 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89– 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع .33 .ص .5 .

[2] مرسوم تنفيذي رقم 89– 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع .29 . ص . 773 .

المساهمة في الإعلام العلمي و التقني عن طريق متابعة النشرات المتخصصة وسيرها المطرد.

إعداد البيبليوغرافيات الانتقائية، و النشرات التحليلية، و فهارس المواد و الذخائر و غيرها من وسائل البحث الملائمة التي لها صلة بأعمال البحث في الجامعة.

المشاركة في إنشاء شبكات إعلام عملية و وضع أسس و بنوك للمعطيات.

المبادرة و النهوض بسياسة تعاون و تبادل للوثائق قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي و التقني.

القيام بالأبحاث و الدراسات و التحقيقات لا سيما عن الكتاب و المطالعة، و تنظيم المكتبات و المستندات.

المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات و في تجديد معلوماتهم.

تحديد الوسائل الرامية إلى إعلام مستعملي المكتبة و توجيههم و إيجادها، و مساعدة القراء عموما على معرفة الأدوات التي تسمح بالوصول إلى الوثائق و استعمالها.

ضمان تنشيط علمي و وثائقي في ميدانهم.

و يمكن أن يستعان بهم لإلقاء دروس كجزء من الوقت في إطار التنظيم المعمول به .

"**سلك محافظي المكتبات الجامعية**" :[1]

- **شروط التوظيف :**

يوظف محافظو المكتبات الجامعية حسب ما يأتي:

عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين حائزي شهادة عليا في علم المكتبات أو شهادة ماجستير في اقتصاد المكتبات أو أية شهادة أخرى معترف بها .

عن طريق امتحان مهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين ملحقي المكتبات الجامعية الذين يثبتون خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.

- **المهــــــــام**

تكوين أرصدة المستندات، و دراسة المجموعات الموكلة إليهم و ترتيبها و حفظها، و اقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها و السهر على سلامتها.

---

[1] المرجع السابق، ص .775 .

إعداد القوائم و الجرد و مراقبة ضبطها المستمر.
المساهمة بأبحاثهم في معرفة الأرصدة و المجموعات.
المساهمة في الإعلام العلمي والتقني لمتابعة النشرات المتخصصة و سيرها المطرد.
إعداد البيبليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية، و فهارس المواد، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة .
المشاركة في إيجاد شبكات إعلام علمية و في وضع الأسس و البنوك للمعطيات.
وضع سياسة للتعاون و التبادل في الميدان التقني مع المؤسسات الوطنية و الدولية المختصة في الوثائق و المستندات قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي و التقني و تطوير ذلك.
تطوير الأبحاث و الدراسات و التحقيقات لاسيما عن الكتاب و المطالعة و تنظيم المكتبات و الوثائق.
المشاركة في تكوين المستخدمين و في تجديد معلوماتهم.

"سلك ملحقي المكتبات الجامعية" : [1]

- شروط التوظيف:

يوظف ملحقو المكتبات الجامعية حسب الآتي :
عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين الحائزين شهادة الليسانس في اقتصاد المكتبات أو أية شهادة أخرى معترف بها.
عن طريق مسابقة على أساس اختبارات من بين الحائزين شهادة ليسانس التعليم العالي أو أية شهادة معادلة لها.
عن طريق امتحان مهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين مساعدي المكتبات الجامعية الذين لديهم أقدمية خمس سنوات بهذه الصفة.

- المهام:

المشاركة في تكوين الأرصدة و المجموعات الموكولة إليهم و إثرائها و السهر على سلامتها.

[1] المرجع السابق، ص . 775 .

ضمان إعداد سجلات جرد الأرصدة و المجموعات و ضبطها باستمرار.
ضمان عرض هذه الأرصدة و تيسير الوصول إليها و التعريف بها لدى المعلمين و الباحثين و الطلاب عن طريق إعداد وسائل البحث الملائمة.
وضع البيبليوغرافيات الانتقائية و النشرات التحليلية، و فهارس المواد، و الذخائر و غير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة .
المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات و تجديد معلوماتهم.
كما يمكن الاستعانة بهم في الاضطلاع بمسؤوليات ضمن المكتبات الجامعية .

"سلك مساعدي المكتبات الجامعية " :[1]

- شروط التوظيف:

يوظف مساعدو المكتبات الجامعية كما يلي:
عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين الحائزين على شهادة تقني سامي في التخصص.
عن طريق امتحان مهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين الذين لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.
على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان التقنيين الذين لهم عشر سنوات من الأقدمية بهذه الصفة، والمسجلين في قائمة التأهيل.

- المهـــم:

المادة 61:يكلف مساعدو المكتبات الجامعية بإنجاز الأعمال التقنية المألوفة، لاسيما فيما يخص:
طلبات الكتب و تسجيلها.
استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها و إعداد نشرات عن الدوريات.
تبليغ الوثائق و قرضها.
جرد الكتب و إلصاقها.
و يمكن الاستعانة بهم زيادة على ذلك، للمساهمة في وضع الوثائق و المعلومات تحت تصرف المستعملين في قاعات مفتوحة لعامة الناس.

[1] المرجع السابق، ص .775 .

و يمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المساعدة إلى ملحقي المكتبات بمجرد إنجاز أعمالهم.

"**سلك الأعوان التقنيين في المكتبات الجامعية** ":[1]

- شروط التوظيف:

يوظف الأعوان التقنيون في المكتبات الجامعية كالآتي:

عن طريق المسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي أو أية شهادة معادلة لها، و يستفيدون من تكوين متخصص تتبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

عن طريق امتحان مهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المتعاونين التقنيين الذين لهم خمس سنوات من الأقدمية بهذه الصفة.

على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المعاونين التقنيين الذين لهم عشر سنوات من الأقدمية بهذه الصفة، والمسجلين في قائمة التأهيل.

- المهـــــام:

يكلف الأعوان التقنيون في المكتبات الجامعية بما يلي:

- تقديم يد المعونة إلى مساعدي البحث في الأعمال التقنية المألوفة.
- استلام الوثائق و فرزها و تسجيلها و إعداد النشرات عن الدوريات.
- تبليغ الوثائق و قرضها.
- تصنيف المجموعات و إلصاقها و العناية بها.

و يمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المعونة إلى مساعدي المكتبات الجامعية في إنجاز مهامهم.

"**سلك المعاونون التقنيين في المكتبات الجامعية** ":[2]

- شروط التوظيف:

يوظف المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية كالآتي:

---

[1] المرجع السابق، ص.776

[2] المرجع السابق، ص.776

عن طريق المسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الرابعة من التعليم المتوسط أو أية شهادة معادلة لها، و يستفيدون من تكوين متخصص تتبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

- المهـــــام:

يكلف المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية بما يلي:

مساعدة الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية في الأشغال التقنية المألوفة.

إيجاد المجموعات و صيانتها و تبليغها.

أشغال دمغ المجموعات و عنونتها و تصفيفها و إلصاقها.

و يكلفون زيادة على ذلك بالسهر على العناية بالمخازن و الاحتياطات و سلامتها.

كما يمكن أن يكلفوا بالمحافظة على حالة الكتب و أعمال الرقن و السحب.

و هناك صفات و مؤهلات يجب أن يتصف بها موظفو المكتبة الجامعية كالاستعداد الشخصي، و الخبرة في ممارسة العمل المكتبي و أن يكونوا ذوي إمكانيات فكرية ملائمة. و من أجل هذا، فإن اختيار الموظفين في المكتبة الجامعية من الأمور المهمة، كما أن اختيار العدد المناسب من الموظفين لكل قسم من أقسام المكتبة الجامعية مهم أيضا لأن تزايد عدد المستفيدين و رصيد المكتبة يتطلب كذلك عددا أكبر من الموظفين لأن استخدام المعلومات يتزايد و بالتالي يجب توفير عدد كافي من الموظفين لتلبية رغبات الرواد في أسرع وقت ممكن و بشكل جيد ن و عليه فيجب أن تتوفر في موظفي المكتبة الجامعية بعض الشروط و المؤهلات، نذكر منها: [1]

1- أن يكون قادرا على تنظيم العمل و الذاكرة القوية.

2- أن يكون قادرا على التعامل مع الرواد، و أن يقيم علاقات طيبة معهم، و أن يقدم لهم المساعدات و الإرشادات و الاستفسارات التي يطلبونها.

3- أن يكون لديه درجة في علم المكتبات.

4- الخبرة الجيدة، و المعرفة الجيدة باللغات الأجنبية

5- الدقة، الحكم الجيد، النظام، الصبر.

6- أن يتمتع دوما بالنشاط و الحيوية، و بروح معنوية عالية.

7- أن يتصف بالمرونة، و يكون قادرا على حل المشاكل التي تعترضه.

---

[1] حسن، سعيد أحمد، المرجع السابق، ص. 42 – 43.

8- أن يكون قادرا على حل المشاكل، إذ يتمتع بمقدرة بارعة على تحليل المشاكل ومعرفة مسبباتها، ثم يضع الحلول المناسبة لها، و يتخذ القرارات الملائمة.
9 - أن تكون لديه مجموعة من المهارات: " كالمهارات الفنية، الفكرية و الإدارية، وهذه الأخيرة تخص إدارة الأفراد، و حل المشاكل و مهارات الاتصال سواء غير الرسمي مع مرؤوسيه أو الاتصال الرسمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد و الاتصال الأفقي)، و كذا مهارة إدارة الوقت و هي من المهارات الثمينة "[1]؛ خاصة مع الانفجار المعلوماتي و التطور التكنولوجي الفائق .

2-8 رواد المكتبة الجامعية :

إن مجتمع المستفيدين من المكتبة الجامعية يختلف عن مجتمع المستفيدين من باقي أنواع المكتبات الأخرى، و ذلك لكونه أكاديميا من الدرجة الأولى، و هو مجتمع متجانس و مستواه الثقافي و العلمي عالي، و يتكون هذا المجتمع عادة من الفئات التالية: [2]
الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية و تخصصاتهم.
أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من محاضرين و أساتذة.
الباحثين و طلبة الدراسات العليا سواء داخل الجامعة أو خارجها.
أعضاء الهيئة الإدارية و العاملين في الجامعة.
بعض أفراد المجتمع المحلي.

و من هنا نجد أن كل هذه الفئات تستفيد من المكتبة الجامعية فهي: " تساعد الطلبة في الدراسة و التحضير و كتابة البحوث و الباحثين في إعداد بحوثهم و دراساتهم و أعضاء الهيئة التدريسية في القيام بأعمالهم الأكاديمية المختلفة." [3]، كذلك فإن ما تقتنيه المكتبة الجامعية يخدم كل هاته الفئات ؛ باعتبارها تقتني رصيدها وفقا لاحتياجات روادها إضافة إلى ما توفره من وسائل مساعدة للمستفيدين كالحاسبات الآلية و خدمات الانترنت

---

[1] همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات، المرجع السابق، ص. 36 – 37..
[2] عليان، مصطفى ربحي، المرجع السابق، ص. 42 – 43.
[3] المرجع نفسه، ص . 44.

التي هي في أغلب الأحيان مجانية أو بأسعار رمزية، كل هذه الأسباب تجعل المكتبة الجامعية مستهدفة أكثر و لأن غايتها الأولى و الأخيرة خدمة البحث العلمي .

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا له بخصوص المكتبة الجامعية نستنتج أنها من أرقى المكتبات لأنها تعتبر جامعة لكل خصائص المكتبات الأخرى ، ومن هنا كان الاهتمام بها والسهر على تسييرها تسييرا جيدا من أهم الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها ، من أجل ذلك فالمكتبة الجامعية في حاجة دائمة إلى الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة إضافة إلى الموارد المادية والتكنولوجية.

الفصل الثالث

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

والتخطيط لها

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتخطيط لها

تمهيد :

نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة ايجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المنظمة ، تولي الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى تخطيط الموارد البشرية ،والثانية تنمية الموارد البشرية وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية " وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة" الإستراتيجية " لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3-1. ماهية إدارة الموارد البشرية :

3-1-1. تعريف الموارد البشرية :

من المعلوم أن أي مؤسسة أو منظمة تتكون من عناصر أو أصول أساسية تعتمد عليها في تقديم خدماتها أو منتجاتها، وهذه العناصر تنقسم بدورها إلى قسمين؛ أصول مادية و أصول بشرية(الموارد البشرية).حيث نجد أن للأصول المادية دور كبير في نجاح المنظمة، لكن تبقى للموارد البشرية الأهمية الأكبر باعتبار أن نجاح المنظمة يتحدد بهذا العنصر بناءا على كفاءته و فعاليته، كذلك لأن أداء أي مهمة من مهام المنظمة؛ سواء بالنسبة للجانب المادي(كوظيفة المحاسب أو المسير المالي للمؤسسة) أو تسيير العنصر البشري داخل المنظمة، يعتمد اعتمادا كليا على كيفية أداء هذه الوظيفة بكفاءة، ومن هنا يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها :

1. "تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاههم

وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."[1]

2. وفي مجال المكتبات(باعتبار أن هذه الدراسة تهتم بالمكتبة الجامعية كنوع من أنواع المكتبات) تعرف الموارد البشرية على أنها: "مورد بالنسبة للمكتبة، فهي بمثابة الاستثمارات، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم."[2]
3. و في تعريف آخر حسب الأستاذ الدكتور علي السلمي:" تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر و التطوير، وهم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل و العطاء."[3]

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية للمنظمة في وقتنا الحاضر؛ كونها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك لأنها مصدر الفكر و الإبداع، كما أن المكتبة من المؤسسات التي تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري بشكل كبير رغم توفر التكنولوجيا الحديثة، فالعنصر البشري في المنظمة هو الذي يقوم بالتخطيط و التنفيذ و التنظيم و كذلك مراقبة سلوكيات و تصرفات الموظفين و توجيههم.

3-1-2. تعريف إدارة الموارد البشرية :

إن وضع تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية من الأمور الصعبة نوعا ما، وذلك لاختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف أو مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ويمكن

---

[1] ماهر، أحمد.إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية:دار المعارف، 2004، ص. 10.

[2] أنور، سلطان، محمد سعيد.إدارة الموارد البشرية، القاهرة:دار الجمع الجديدة للنشر، 2003، ص. 33.

[3] السلمي، علي.إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.القاهرة:دار غريب، 2001، ص. 41.

التميز بين تيارين مختلفين هما التيار القديم والتيار الحديث، حيث يرى أصحاب التيار القديم أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالنشاط الروتيني كحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات الحضور والانصراف، أما أصحاب التيار الحديث فيرون أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف في المنظمة أو المؤسسة؛ كونها تهتم بالعنصر البشري من جانب تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أي أنها تهتم بالجانب الفكري للمورد البشري والذي سيقود هذه المنظمة إلى الربح أو الخسارة.

ومن التعاريف العديدة لإدارة الموارد البشرية نورد فيما يلي أهمها:

1. تعرف *Martin,J* إدارة الموارد البشرية بأنها:" ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم."[1]
2. ويرى كل من *Pigros,P.* و *Myers,C.* أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن:" القانون أو النظام الذي يحدد طرق أو تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية."[2]
3. في حين يرى *Sulivan* بأن إدارة رأس المال الفكري هي الأساس حيث يعرفه كمايلي: "هو المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية."[3]
4. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها : "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من

---

[1] عبد الباقي، صلاح الدين.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002، ص.16.

[2] المرجع نفسه، ص.17.

[3] جم، عبود نجم.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات =Knowledge Management :concepts,strategies,processes .عمان:مؤسسة الوراق،2007، ص.289.

القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة."[1]

5. وفي تعريف آخر ورد أن إدارة الموارد البشرية:"هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها."[2]
6. وُتعرّف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها:" مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المهمة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة."[3]

ومن خلال كل التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية من أهم الأولويات في أي منظمة ؛باعتبارها العمود الرئيسي لأي منظمة، و لأنها تعتمد على كفاءة الأفراد وما يملكون من أفكار؛ تســير بها أمور المنظمة، كما أنها ذات دور فعال في إحداث النظام وتحسين العلاقات بين الأفراد العاملين، ونجاح المنظمة مرتبط بنجاح تسيير أفرادها لأن كل الإمكانات الأخرى قد لا تصبح لها أي فائدة إذا أهمل الجانب البشري في المنظمة .

3-2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

3-2-1. أسباب ظهورها :[4]

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة حتمية لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنظمة، و هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

---

[1] بلوط، حسن إبراهيم.إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.بيروت: دار النهضة العربية، 2002 ،ص.18.

[2] ماهر، أحمد، المرجع السابق، ص.26.

[3] غربي، علي.تنمية الموارد البشرية.عين مليلة:دار الهدى، 2002، ص.17.

[4] عبد الباقي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.21 ،20.

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث؛ حيث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وهنا بدأت المشاكل بين الإدارة و العاملين(الموارد البشرية)، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وهو ما استوجب وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل، بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

3-2-2. تطور تسيير إدارة الموارد البشرية :

إن أهم المراحل التاريخية التي مر بها تسيير إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر هي:

•المرحلة الأولى :

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، فقد كانت قبل ذلك الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة.وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة مظاهر أهمها:

1. التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
2. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
3. تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.

4. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل داخل المنظمة؛ حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
2. ظهور الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهى:

1- تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل و تحسين طرقه ،إلا أنه قوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة ،كما أنه أهمل الجانب الإنساني.

- **المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية :**

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، ويعتبر ظهور النقابات العمالية نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل **الإدارة)** .

- **المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى :**

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا)، وطبقت بنجاح على العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية، واقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام

1919 وعام 1920 أنشئت كثيرا من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

• **المرحلة الخامسة : مابين الحرب العالمية الأولى والثانية :**

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هاوثورن *Hawthorne* بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو *Elton Mayo*، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

• **المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :**

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الانثروبولوجيا(علم التطور التاريخي للأجناس البشرية)، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و عليه، يمكن النظر مستقبلا، إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتعامل معها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والآلات الأوتوماتيكية في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا

الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.[1]

3-3- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية :

3-3-1. أهمية إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر العملية الإنتاجية لأي منظمة؛ ومهما توفرت المنظمة على موارد أخرى مادية، مالية، تقنية و معلوماتية، و ما قد تتميز به هذه الموارد من خصائص، إلا أنها ليست شرطا ضروريا يمكن من خلاله الوصول إلى القدرة التنافسية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية ما لم يكن هناك مورد بشري فعال و كفؤ، كونه القادر على القيام بعمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و الترتيب، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ والإنجاز، التقويم و المحاسبة، كل هذه العمليات هي نتاج العمل الإنساني[2].ومن هنا يمكن حصر أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:[3]

- ❖ إن إدارة الأفراد تحسن الإنتاج و ترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل اليد العاملة.
- ❖ إن إدارة الأفراد هي الجهة المتخصصة في الاستثمار في الأفراد في العمل و الذين هم من أهم عناصر الإنتاج.
- ❖ إن عمل إدارة الأفراد يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة و التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ❖ إن إدارة الأفراد تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل.

---

[1] المرجع نفسه، ص.21-26.

[2] السلمي ،علي، المرجع السابق، ص.43.

[3] إدارة الموارد البشرية.متاح على الخط: http:// www.hrm-group.com/article77
تمت الزيارة يوم: 2008/03/03

- ❖ إن إدارة الأفراد تخلق التعاون بين إدارة المنظمة و نقابة العاملين.
- ❖ إن إدارة الأفراد تحل مشاكل العاملين وترعى شئونهم.
- ❖ إن إدارة الأفراد تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين و الأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة و العاملين فيها.

3-3-2. أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن سبب اهتمام الإدارة الحديثة بقضايا الموارد البشرية هو محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و تعتمد الإدارة الحديثة في اهتمامها بتنمية الموارد البشرية على اعتقاد علمي صحيح هو أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما تم استغلاله أو الاستفادة منه فعلا في مواقع العمل(طاقات كامنة)، و أنه في حالة الاستفادة القصوى من تلك القدرات الذهنية ستصبح المنظمة متميزة و قادرة على تحقيق نجاحات و انجازات باهرة لم يسبق الوصول إليها[1].و بشكل عام فإن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الأهداف أو النتائج التالية:

- ✓ توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة و الولاء، و الاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- ✓ تنمية مهارات و فعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم و التدريب المستمرة.
- ✓ تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، و نظم الاختيار و التعيين، و نظم تحديد الرواتب و المكافآت، و نظم التدريب و التنمية و تقييم الأداء.
- ✓ تطوير نظم و آليات رعاية الأفراد و إدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة، و من أصحاب المصلحة فيها.

---

1 المرجع نفسه ،ص.42.

- ✓ العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة و توثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين و فريق الإدارة.
- ✓ السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم و بث روح الفريق.
- ✓ المساعدة في حل مشكلات العاملين و محاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة و غيرها من الفروق الفردية.[1]

و لتحقيق الأهداف الآنفة الذكر هناك شروط حبذا لو تتوفر حتى يتمكن الفرد من إظهار أقصى ما يقدر عليه من قدرات و طاقات، و هي كالآتي:

- ➢ أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته و تخصصاته و مهاراته(أي أن يحب عمله).
- ➢ أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله (أي تمكينه للقيام بمسئولياته معتمدا على قدراته و تقديره للأمور).
- ➢ أن يعلم الإنسان مسبقا الأسس و المعايير التي يتم تقييم أداءه وفقا لها.
- ➢ أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي و الإشراف المساند من رؤساءه.
- ➢ أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.[2]

3-4. وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس

---

2 المرجع نفسه، ص.14.

[2] المرجع نفسه، الموقع نفسه.

إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها. ويمكننا عرض هذه الوظائف بإيجاز فيما يلي[1] :

1. **التخطيط** *Planning* : و يختص التخطيط بتحديد الأهداف، و وضع المعايير ورسم السياسات، و صياغة الخطط، ووضع القواعد و الإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط.
2. **التنظيم** *Organizing* : و هذه الوظيفة الهامة و الحيوية تختص بتكليف كل موظف(مرؤوس) بمهام أو مهمة محددة، و تختص أيضا بتكوين الإدارات والأقسام، و ترسم حدود السلطات، و من ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، و تقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، و رسم خطوط و قنوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلا عن التنسيق بين أعمال و مهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، و أيضا ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.

3. **تكوين و تنمية الكفاءات(التوظيف)** *Staffing* : من مهام هذه الوظيفة الإدارية الهامة تحديد نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، و ذلك بتعيينهم بالمنظمة ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، و وضع آلية تمكنها من المفاضلة بين العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، و اختيار الأكفأ من بين هذه العناصر. ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضا وضع معايير للأداء، يلتزم بها كل العاملين داخل المنظمة، و تحديد أنسب و أعدل و أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، من حيث المكافآت، و تقييم الأداء، و الاهتمام بتنمية مهارات و كفاءات

---

[1] عيسى، محمود حسين.إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة.متاح على الخط:
http:// www.alukah.net/articles/article.aspx?articleID=99 2
تمت الزيارة يوم: 2008/02/28

العاملين من خلال برامج تدريبية و تأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.

4. **القيادة** *Leading* : و تهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حث العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعال طبقا للخطط الموضوعة، فضلا عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع روحهم المعنوية بشكل مستمر.

5. **الرقابة** *Controlling* : و من مهام هذه الوظيفة و ضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات و جودة الإنتاج، و الحصة السوقية، و الأداء...إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدف و المحدد في الخطط و المعايير الموضوعة، و من مهامها أيضا القيام بالإجراءات التصحيحية في حال و جود انحرافات بين المخطط و المنفذ.

3-5. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة : [1]

إن المقصود بالهيكل التنظيمي هو ذلك الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة أو المنظمة، حيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يقوم بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكلة، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكلة إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، ومن هنا بدأ

---

[1] قراوي، أحمد الصغير؛ إبراهيمي، أحمد. إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. متاح على الخط:
http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm
تمت الزيارة يوم: 2008/02/28.

التفكير جديا في تحدي وخلق إدارة للأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وقد رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة .

و بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة، نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. و من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة.

ومن خلال ما تقدم يتبين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والاستمرار في النشاط والنجاح.

3-6. مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

كان للتحولات الكبيرة التي شهدها العالم في أول التسعينيات من القرن الماضي وأهمها تفكك الاتحاد السوفيتي، وانصراف دول حلف وارسو عن الحلف، واتجاه دول المعسكر الشيوعي إلى التخلي عن أيدلوجيتهم، واتجاههم نحو الفكر الرأسمالي، وظهور القطب الواحد في العالم، كل هذه التحولات في البيئة الخارجية والمحلية المحيطة بمنظمات الأعمال جعلتها تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى، وذلك حماية لمكتسباتها ومواقعها، فلجأت المنظمات إلى وضع الخطط الإستراتيجية العامة، وألزمت كل إدارة من

إداراتها بوضع خطة إستراتيجية خاصة بها، تصب في الخطة العامة وتعمل على تحقيقها، ومن هذه الإدارات بل في مقدمتها إدارة الموارد البشرية.

فكيف تعد وتبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها ؟

إن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمر بست مراحل، نوردها فيما يلي بإيجاز:

المرحلة الأولى : الدراسة المستفيضة :

إن القاعدة الأساسية في تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الدراسة المستفيضة لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية : دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بدقة فائقة :

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين :

الأول: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلا، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو التخفيف من آثارها.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه الأسئلة:

1- ما هي المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة ؟

2- ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية ؟
3- ما هي الإستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إداراتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية ؟

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات مسحية و ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديدا، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

1- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.
2- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.
3- تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.
4- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب إتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالا سلبيا أو إيجابيا من وجهة نظر المنظمة.
5- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.

وبناءا على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقل بكثير مما هو مطلوب لإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكن إدارة الموارد البشرية من بناء إستراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمد من قاعدة معلوماتية موثقة

ودقيقة، وهنا تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتفادي المخاطر المحيطة بها.

إن دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، يرتكز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانات والمواهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خط متواز لتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقعة، وذلك بطرح إدارة الموارد البشرية، التساؤلات التالية:

- هل إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة حاليا داخل المنظمة، تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر ؟

- وإذا لم تستطع هذه الموارد البشرية المتاحة حاليا، من تمكين المنظمة، من استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكانت هناك فجوة إستراتيجية *Strategic Gap* عميقة. فما الإستراتيجية التي سوف تتبناها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ؟

- وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية، بعد تأمين هذه الموارد البشرية، من تجهيز وتأهيل هذه الموارد وجعلها قادرة على تحمل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلا عن مساهمتها الفعالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها ؟[1]

المرحلة الثالثة : تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :[2]

بناءا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد إستراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد إستراتيجيتها.

ونستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:

---

[1] محمود، حسين عيسى. إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها.متاح على الخط:
http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?ArticleID=1092
تمت الزيارة يوم: 2008/01/13.

[2] عقيلي، عمر وصفي .إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي.عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص.32.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع :** تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى:** تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم ماليا، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقا للخطط الموضوعة، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تنوع المنتجات :** تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلا عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل المتنوعة أيضا.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار:** هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، وإبقاء برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلا، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث

وتزيد برامج التعويضات والحوافر المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة :** هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء إستراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائما على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلا عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوما على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهدهم في المنظمة.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة قيادة التكلفة:** إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية، التكاليف)، أي تسعى هذه الإستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به، فتبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة، أي القادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وكيفية المحافظة على هذه العمالة؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي ظل إستراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة

الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

- **في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع):** إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ بإستراتيجية التوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة هذه الزيادة في الطلب، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة بإستراتيجية التميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الإستراتيجية العامة للمنظمة تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم و الكيف.

المرحلة الرابعة :[1] تطوير إستراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، و عليه تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

[1] المرجع نفسه، ص.35-36.

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية : تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، آخذتا بعين الاعتبار في ذلك، العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها والذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكن تقسيم إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى:

- إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- إستراتيجية الاستقطاب.
- إستراتيجية الاختيار والتوظيف.

2- إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية : فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- إستراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقي داخل المنظمة.
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف

السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك إستراتيجية مسار الترقي داخل المنظمة.

3- **إستراتيجية التعويضات** : تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- إستراتيجية الرواتب والأجور.
- إستراتيجية الحوافز المالية.
- إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

4- **إستراتيجية علاقات العمل:** تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.
- إستراتيجية السلامة والحماية.
- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

المرحلة الخامسة :[1] إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تحتاج عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد الأسلوبين:

– أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.
– أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

ومما لا شك فيه أن أسلوب التعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردة الفعل؛ إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة، في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالا ولا وقتا كافيا لاتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث، والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه طبقا للأمر الواقع.

وتتطلب عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج، ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

– برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.
– برامج التعلم والتدريب والتنمية.
– برامج للاستقطاب.
– برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.
– برامج خاصة بسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

[1] المرجع نفسه ،ص.37.

ومن النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
- نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).
- نظام الاتصالات داخل المنظمة.

ومن السياسات التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.
- السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.
- السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.

المرحلة السادسة :[1] معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجيها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ إستراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج –بلا شك– عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين، حققته فيهم إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق إستراتيجيتها العامة.

---

[1] المرجع نفسه ،ص.38، 39

3-7. عمليات إدارة الموارد البشرية :

3-7-1. توصيف الوظائف :

إن المقصود بتوصيف الوظائف هو:"إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات و مسؤوليات و سلطات و أساليب عمل و معدلات الأداء.ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات و السمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداؤه على الوجه المطلوب."[1]و تشتمل عملية توصيف الوظيفة على البيانات التالية:[2]

- **التعريف العام للوظيفة:** و يشمل ذلك:
  - أ. اسم الوظيفة.
  - **ب.** موقعها في التنظيم و القسم أو الإدارة التابعة له الوظيفة.
  - **ج.** ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
- **واجبات الوظيفة:** و تتمثل في الواجبات التي تؤدى بشكل متكرر و دوري و كذلك الواجبات التي تؤدى من وقت لآخر.
- **مسؤوليات الوظيفة** : و قد تكون هذه المسؤولية إدارية أو مالية أو فنية
- **الصلاحيات و السلطات** : و هي الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، كصلاحية اتخاذ القرارات.
- **الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة** : و تتمثل في المجهود اللازم لأداء الوظيفة (جهد عضلي أو ذهني) ،وكذلك المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.
- **العلاقات الوظيفية** : وتتمثل في علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها و الوظائف التي تدخل ضمن نطاق إشرافها.
- **الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة** : وتتمثل في:
  - أ. المستوى التعليمي و نوعه.

---

[1] غربي، علي.المرجع السابق، ص.71.

[2] السلمي، علي.المرجع السابق، ص.103، -104 .

ب. الخبرة أو الممارسة العملية.

ج. المهارات اللازمة للوظيفة.

3-7-1-1-أهداف عملية توصيف الوظائف : تعتبر هذه العملية خطوة جد هامة لمساعدة المنظمة على إدارة مواردها البشرية إدارة فعالة، وبشكل عام يمكن حصر أهم أهداف عملية توصيف الوظائف فيما يلي:[1]

- ✓ الاستقطاب الفعال : حيث يجب أن تكون متطلبات الوظيفة معرفة بدقة وكذا الإلمام بكل تفاصيلها و الظروف المحيطة بها، وذلك حتى يكون الاستقطاب فعالا.
- ✓ اختيار الفرد الملائم للوظيفة: من خلال عملية التوصيف يمكن التعرف على الاستعدادات و القدرات و السمات الواجب توفرها حتى يتسنى له ممارسة وظيفته على أكمل وجه.
- ✓ وضع برامج ناجحة للتدريب: حيث يتضمن هذا البرنامج تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها، و أسلوب التدريب المناسب.
- ✓ ضبط أسس سليمة للنقل و الترقية: من خلال عملية تحليل الوظائف و توصيف المهارات و الخبرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، يمكن وضع أسس سليمة للنقل أو الترقية الداخلية من وظيفة إلى أخرى.
- ✓ رسم سياسة عادلة للأجور و التعويضات: تساعد عملية التوصيف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة و ما تتطلبه من مهارات.و هو ما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور، حيث يزداد الأجر كلما زادت الأهمية النسبية للوظيفة و قيمتها، كما يسمح التوصيف بوضع سلم دقيق و شفاف للتعويضات المختلفة.
- ✓ تحسين نظم العمل: عن طريق تقديم وصف شامل و دقيق لكل وظيفة، و الخطوات المتبعة في إنجازها و كذا الوقت المبذول في ذلك، و هنا يصبح من السهل إجراء التعديلات اللازمة على كل وظيفة، و بذلك تنخفض التكاليف و يتحسن الأداء و يشعر العامل بمزيد من الرضا.

---

[1] غربي ،علي.المرجع السابق ،ص.74 ،73.

✓ تحسين بيئة الوظيفة: إن عملية التوصيف لا تقتصر على الوظيفة فحسب، إنما تعطي صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد قصد تبيين النواحي التي تستدعي العناية و الاهتمام من أجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل، و هو ما يشجع العاملين و يرفع معنوياتهم أثناء أدائهم لوظائفهم.

✓ أمن و سلامة الموارد البشرية: من خلال عملية التوصيف يتم الكشف عن الممارسات و الظروف البيئية غير الآمنة المتعلقة، ومن ثم يتم أخذ الاحتياطات اللازمة لضمان سلامة الأفراد العاملين.

3-7 -1-2. طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظائف :

هناك عدة طرق لتجميع المعلومات عن الوظائف و نجد أن أكثرها شيوعا و تداولا ما يلي:[1]

1. **طريقة الاستقصاءات** *Questionnaire* : تتمثل هذه الطريقة في مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المغلقة أو المفتوحة، و تتعلق هذه الأسئلة بالبيانات المطلوبة لتحليل و توصيف الوظائف.و يتم توزيع هذه الأسئلة على العاملين لملئها عن طريق الإجابة عن الأسئلة، ثم ترد ثانية إلى إدارة الموارد البشرية؛ و لكن هذه الطريقة تتطلب إلمام المستقصى منهم بالكتابة و القراءة و القدرة اللغوية على فهم الأسئلة و الرد عليها، و هي طريقة سريعة للحصول على البيانات؛ و لكن من عيوبها: صعوبة فهم الأسئلة، احتمال الحصول على بيانات غير كاملة أو غير دقيقة .

2. **طريقة الملاحظة** *Observation* : من المعلوم أن الملاحظة هي الأداة الأساسية في جمع البيانات و ذلك لأنها طريقة بسيطة و سهلة التطبيق و لأنها مهمة و تستخدم مع مختلف الطرق و الأدوات المنهجية الأخرى وعن طريقها تتم ملاحظة القائم بالوظيفة و تدوين كل ما يقوم به(نوع العمل،

---

[1] صلاح الدين ،عبد الباقي.المرجع السابق ،ص.105، 104.

كيفية أدائه، الوقت المستغرق في أدائه، البيئة والأدوات المستعملة ...إلخ) و لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق و قتا طويلا من المحلل.

3. **طريقة المقابلة** ***Interview*** : في هذه الطريقة يتم الحصول على المعلومات بناءا على المقابلة التي يجريها محلل الوظائف للشخص المراد جمع المعلومات منه، عن طريق إعداد قائمة بالأسئلة مسبقا (مقابلة مقننة) أو بطريقة تلقائية (مقابلة حرة)، و تصلح هذه الطريقة أكثر في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يمكنهم ملء قوائم الاستقصاء و يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى توافر إمكانات من حيث الجهد و المال و الوقت.

و من خلال عرض طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظائف يمكن القول أنه بالإمكان استخدام أكثر من طريقة أو وسيلة حتى يضمن المحلل الحصول على معلومات كاملة و صادقة و دقيقة عن الوظائف المراد توصيفها.

3-7-2. التخطيط للموارد البشرية :

إن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، ذلك أنه يتضمن تحديد الأهداف و البرامج و المسئولين عن التنفيذ و دراسة البدائل المتاحة و المفاضلة بينها.

3-7-2-1. مفهوم التخطيط للموارد البشرية : "يقصد بتخطيط الموارد البشرية؛ ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند إلى أسس علمية و معلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة و راغبة في أداء تلك الأعمال و على أساس مستقر و مستمر نسبيا.و في الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية

تراها الإدارة هامة و جديرة بالعمل على الوصول إليها، و من ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، و تحدد المراحل، و تتخذ من الضمانات، و توفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة."[1]

و بمفهوم أوضح فالمقصود من تخطيط الموارد البشرية هو:"تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات، و المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الإحتياجات."[2]

ومن هنا يمكن القول أن التخطيط أساسا و بصفة عامة هو التنبوء بما هو آت و بالنسبة للمنظمة هو معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية في حالة وجود عجز أو نقص في اليد العاملة المؤهلة، و كذلك فالتخطيط يعرفها ما إذا كان هناك فائض حتى تتفادى عملية توظيف موظفين جدد.

و للتخطيط للموارد البشرية عناصر رئيسية يجب تحديدها بدقة و هي كالآتي:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
- تحديد دقيق للقدرات و المهارات و الإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى أدق تحديد مواصفات الفرد.
- تحديد المواصفات النفسية و الاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل و تجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع و حماس.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.[3]

و حتى يتم التخطيط للموارد البشرية بفعالية و مصداقية يجب توفر مجموعة من المقومات، أهمها:

---

[1] السلمي ،علي.إدارة الموارد البشرية.القاهرة:دار غريب، 1998، ص.147.

[2] بربر، كامل.إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي.بيروت:[د.ن.]، 1997، ص.69.

[3] غربي، علي، المرجع السابق، ص.84-85.

- ✓ توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب و وسائل العمل، نظم و إجراءات العمل و قواعده...إلخ.
- ✓ معلومات عن مصادر استقطاب و تدبير الموارد البشرية من معاهد ووحدات و مراكز التدريب و مؤسسات التعليم...إلخ.
- ✓ معلومات عن مواصفات الأفراد و خصائصهم الجسمية و الفكرية و اتجاهاتهم و دوافعهم و أوضاعهم النفسية و الاجتماعية.
- ✓ معلومات عن طبيعة سوق العمل و مدى توازن مؤشراتها المختلفة (العرض و الطلب ،مستويات الرواتب ،القوة التنافسية ،....إلخ)[1]

و ما يمكن قوله في هذا الصدد هو أن عدم جدوى التخطيط للموارد البشرية في بعض المنظمات يرجع لتجاهل العناصر السالفة الذكر و التركيز على أمور سطحية.

3-7-2-2. أهمية التخطيط للموارد البشرية :

إن حاجة المنظمة للتخطيط لمواردها البشرية هو إمدادها بالبيانات الأساسية لوظائف إدارة الموارد البشرية، كالاستقطاب و الاختيار و التدريب، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، و يمكن حصر أهمية التخطيط للموارد البشرية فيما يلي:[2]

- ❖ يساعد في تحسين المهارات و استخدام القدرات.
- ❖ تحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر، من خلال التخطيط الوظيفي المناسب.
- ❖ الحصول و الاحتفاظ بجودة و كمية من القوى العاملة تفي باحتياجات المنظمة.
- ❖ الاستخدام الأفضل لمصادر المنظمة من القوى العاملة .
- ❖ إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة زيادة أو نقص اليد العاملة.
- ❖ التخطيط للموارد البشرية هو أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي لأن الاختيار المنظم و التنمية و التدريب للقوى العاملة هو السبيل إلى ذلك.

---

[1] المرجع نفسه، ص.85.

[2] عبد الباقي، صلاح الدين.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص.129 ،128.

3-7-2-3. أهداف التخطيط للموارد البشرية :

إن الهدف من التخطيط للموارد البشرية يتمثل أساسا في:

- ☒ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- ☒ تخطيط الترقيات و التغيرات الوظيفية.
- ☒ الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- ☒ الإعداد لبرامج التدريب و تهيئة الأفراد لتولي مهامهم و وظائفهم.
- ☒ تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب و المكافآت.
- ☒ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب و الاختيار و التعيين. [1]

3-7-2-4. المشاكل التي تواجه التخطيط للموارد البشرية :

إن فشل عملية التخطيط للموارد البشرية يؤثر سلبا على أداء المنظمة أو المؤسسة و تتناقص قدراتها التنافسية و هذا ما يقلل من احتمال استمرار المنظمة و بقائها، ومن أبرز المشاكل الناجمة عن سوء التخطيط ما يلي:[2]

- وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف و بالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
- اضطراب في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية و المتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

---

[1] المرجع السابق، ص.130.

[2] بربر ،كمال.المرجع السابق، ص.71.

3-7-3. البحث عن الموارد البشرية و استقطابها :

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية؛ و ذلك بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، و عدد العاملين بكل وظيفة، و الشروط و المواصفات اللازم توفرها فيمن يشغل الوظيفة، تأتي الخطوة الموالية و هي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف و محاولة جذب و استقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.

3-7-3-1. مفهوم الاستقطاب :

" الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، و يتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، و الطرق و الوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية، و متطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها."[1]

إذن فعملية البحث و الاستقطاب يجب أن تهتم بالبحث و جذب اليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءة للقيام بالوظيفة، و حتى تتم هذه العملية بنجاح يجب أن تتم عملية التوصيف و التعريف بالوظيفة بشكل دقيق و واضح، حتى لا يكون هناك أي غموض وذلك قصد زيادة فعالية الاستقطاب أكثر.

3-7-3-2. طرق استقطاب الموارد البشرية :

هناك طرق عديدة لاستقطاب الموظفين، نورد أهمها فيما يلي:[2]

---

[1] غربي، علي.المرجع السابق، ص.87.

[2] المرجع نفسه، ص.90-91.

1- الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة :

يعتبر وسيلة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، وذلك من خلال وضع معلقات بالمواقع الرئيسة بالمؤسسة، ويجب أن يتضمن شروط الالتحاق، والفترة الزمنية لإيداع الطلبات، ومن ثم ترسل هذه الأخيرة إلى قسم الموارد البشرية ليتم اختيار الأنسب بناءا على المعايير المحددة سلفا.

2- الإعلان :

يعتبر الإعلان عن الوظائف من بين الوسائل المستخدمة للاستقطاب؛ حيث يتم الإعلان في الصحف اليومية والمنشورات المتخصصة أما الإعلان في التلفزيون والإذاعة فهو اقل شيوعا.

3- الاستقطاب من الجامعات :

هو من الممارسات الشائعة الاستخدام لاستقطاب اليد العاملة و يتم مباشرة من المعاهد والجامعات؛ حيث تقوم المنظمة أو المؤسسة بإرسال مندوب أو مندوبين إلى الجامعة لإجراء المقابلات الأولية و عند توافر مؤشرات النجاح في فرد ما يتم استدعاؤه ويتم تعيينه بعد إنهاء الإجراءات اللازمة، وفي هذه الحالة قد يعمل الطالب نصف الوقت ويلتحق بالجامعة لنصف الوقت الآخر.

4-وكالات التوظيف :

وقد تكون الوكالات عامة أو خاصة، حيث تقوم بتقديم مساعدات لاستقطاب اليد العاملة، و هذه الطريقة متبعة أكثر في الدول المتقدمة، وهي تقدم خدماتها مجانا إذا كانت تابعة للدولة وتلزم الأفراد بالدفع إذا كانت الوكالة خاصة.

5- الفرد المرجعي :

تكون هذه العملية رسمية من خلال استخدام وإتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية؛ كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين، وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من

مزايا ومكافآت، ومن مساوئ هذه الطريقة احتكارها من قبل أشخاص معنيين وميلها إلى التحيز.

3-7-4. اختيار وتعيين الموارد البشرية :

3-7-4-1. مفهوم الاختيار: إن المقصود بالاختيار في هذه العملية:" هو الخطوة التي تلي الاستقطاب، وتعني البحث والتنقيب عن انسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملء وظيفة ما."[1]

و يمكن القول أن عملية الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ثم المفاضلة والفرز بين المرشحين للوظيفة الشاغرة لاختيار أفضلهم وأنسبهم لها. "ويقوم الاختيار على فرضية مؤداها أن الأعمال تتفاوت فيما تتطلبه من قدرات وخصائص، وان الأفراد يتفاوتون أيضا في هذه القدرات والخصائص، وعليه فبالقدر الذي يتحقق فيه التقابل بين متطلبات العمل ومواصفات الأفراد تتحقق فاعلية الأداء ويتحقق استقرار الفرد في العمل."[2]

إذن فقرارات الاختيار تتخذ بناءا على التنبؤ بفاعلية الأفراد في أدائهم لوظائفهم وعليه فان الهدف من عملية الاختيار هو تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة.

ويمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية:

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى.
- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية.
- مواصفات شخصية (كالسن، الهيئة، الهوايات،...)

---

[1] المرجع السابق، ص.95.

[2] المرجع نفسه، ص.95.

أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي:

- ✓ أداء واجبات معينة.
- ✓ تحمل مسؤولية معينة.
- ✓ تحمل سلطات محددة.
- ✓ ظروف عمل معينة.

إذن فعملية الاختيار مهمة جدا، و يتمثل هدف قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح من بين المتقدمين المرشحين والمؤهلين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء المهام التي تتطلبها الوظيفة.

3-7-4-2. مصادر اختيار الموارد البشرية :

ويمكن حصر مصادر اختيار المنظمة لمواردها البشرية في مصدرين أساسيين و هما:

- مصادر من داخل المنظمة.
- مصادر من خارج المنظمة.

أولا: الاختيار من داخل المنظمة :

يعد بمثابة إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد المنظمة من الترقي إلى المستويات العليا، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التمييز بين الجميع في تطبيق هذه القاعدة ومن أهم مزايا هذه الكيفية ما يلي:

- ❖ ازدياد الشعور لدى أفراد المنظمة بالأمان على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية .
- ❖ الاستغلال الأمثل للكفاءات والطاقات داخل المنظمة.
- ❖ استمرار عملية التكيف مع بيئة التنظيم وذلك لإلمام الأفراد بظروف المنظمة.

- ❖ القدرة على تامين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد المنظمة.
- ❖ تحسين سمعة المنظمة لدى الآخرين مما يسمح بجذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.
- ❖ يسمح الاختيار من الداخل للمنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

غير أن هذا المصدر في اختيار الأفراد ليس سليما أو مثاليا، وإنما تعترضه بعض المخاطر لعل أبرزها:

- إن الاختيار على أساس الترقية قد يكون سببا في ظهور بوادر الغيرة بين المرؤوسين غير المرقين، وهذا يساعد على سيادة جو من عدم التعاون بين العمال الزملاء و بالتالي يؤثر سلبا على المنظمة.
- مثل هذا الاختيار يحرم المؤسسة من الاستفادة من الأفكار والآراء الجديدة التي قد تتوفر من الموظفين الجدد مما يخلق جمودا في ديناميكية التنظيم.
- إن الاختيار من الداخل يساهم في غلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد في اختيار عامليها ذوي الكفاءات المطلوبة.
- عند الاختيار من الداخل قد تسيطر مكونات وشروط الوظيفة السابقة على الوظيفة الجديدة مما يعيق أو يحد من انطلاقتها بصورة ملائمة.

ثانيا: الاختيار من خارج المنظمة :

وتعتمد المنظمة مثل هذا النوع من الاختيار عند اقتناعها بضرورة جلب كفاءات جديدة بإمكانها توفير قوة دفع جديدة للمنظمة، وبالتالي تدعيم مكانتها التنافسية بين باقي المنظمات، و الحاصل أن المؤسسات الكبيرة خاصة منها العاملة بالصناعات المتطورة تفضل المصادر الخارجية لأنها تخلق مناخا تنافسيا قويا من أجل جذب الأفراد المتميزين والتي تبدو المنظمة في أمس الحاجة لمثلها.وإذا كانت هذه الطريقة في الاختيار محبذة، لما

قد توفره من مزايا و منافع للمؤسسة، فإنها قد تنجم عنها مجموعة من المحاذير التي يجب تداركها والتي قد تسبب مشاكل تنظيمية أو على مستوى سلوك الأفراد[1]، ومن أبرزها:

1. تدني معنويات أفراد التنظيم لمعارضتهم لهذه السياسة و عدم اقتناعهم بجدواها.
2. تسود في مؤسسات الدول النامية النظرة المريبة إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة و اعتباره دخيلا و غريبا ينبغي عزله.
3. من الطبيعي أن تحدث في بداية الأمر بعض مظاهر المقاومة للفرد الجديد، غير أنها قد تتفاقم لتصبح مرضية إذا تجسدت في مقاومة هذا الفرد الجديد، بعدم التعاون معه ووضع العراقيل أمامه لعدم نجاحه في وظيفته. [2]

3-7-5. تدريب وتنمية الموارد البشرية :

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمؤسسة، من الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية؛ لأنها تساعد على تنمية وتطوير الأداء لجميع الفئات العاملة لأي منظمة كما أن الأفراد يهتمون بالتدريب لأسباب عديدة أهمها : تعلم واكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء عملهم وكذلك استفادتهم من الترقية .

3-7-5-1. مفهوم التنمية الإدارية :

إن التنمية الإدارية عبارة عن نشاط مخطط و مستمر، تهدف إلى تطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال ما يكتسبونه من معارف و مهارات من خلال برامج التنمية الإدارية ،التي بدورها تهدف إلى تنمية المهارات القيادية،و اتخاذ القرارات ،و القدرة على التفكير المبدع لدى مسيري المنشآت،و هي ليست مقتصرة على مستوى الإدارة العليا في المنشأة فحسب بل تمتد لتشمل كل المستويات الإدارية.[3]

"إن تنمية العاملين تركز أساسا على تنمية المهارات وعلى تغيير اتجاهات الأفراد"[4].

---

[1] غربي، علي، المرجع السابق، ص.98.

[2] بربر، كمال، المرجع السابق، ص.84، 83.

عبد الباقي،صلاح الدين،المرجع السابق،ص.233. [3]

[4] أنور، سلطان، محمد، سعيد ،إدارة الموارد البشرية .القاهرة:دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003،-ص34.

أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فهي:"أحد المقومات الضرورية في تحريك و صقل و صياغة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية و الفنية و السلوكية."[1]

3-7-5-2. مفهوم التدريب :

إن المقصود **بالتدريب** هو: " عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، باختصار التدريب عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات. "[2]

وهو كذلك : " عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير ."[3]

"و التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار منظمتهم و بيئتها."[4]

أما المقصود **بالتدريب المهني** فهو:" نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة."[5]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التدريب هي نشاط لنقل المعرفة قصد تطوير و تنمية التفكير، كما أنها محاولة لتغيير سلوك الفرد و اكتسابه الفاعلية أثناء أدائه لأعماله الحالية و المستقبلية.

3-7-5-3. أنواع التدريب :

يتنوع التدريب بناءا على نمطه ومجالاته أو نطاقه إلى عدة أنواع، يمكن حصر أهمها فيما يلي:[6]

---

[1] منصور،احمد منصور.قراءات في تنمية الموارد البشرية.الكويت:وكالة المطبوعات،1976،ص.195.

[2] عبوي، زيد منير.مدخل إلى الإدارة العامة:بين النظرية و التطبيق.عمان:دار الشروق، 2005، ص.124.

[3] المرجع نفسه، ص.124.

[4] حسونة،فيصل.إدارة الموارد البشرية.عمان:دار أسامة،2008،ص.10.

[5] رضوان ،شفيق.السلوكية و الإدارة.بيروت:المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2002، ص.157.

[6] غربي، علي.المرجع السابق، ص. 108-109.

أ- **تدريب أساسي** : وهي المرحلة الأولى لعملية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أي عمل أو ممارسة أي مهنة، ويرتبط هذا التدريب الأساسي بتنمية المحددات الأساسية اللازمة لأداء هذا العمل أو هذه المهنة، فهو يمثل نموذجا لبنود الاتجاهات والمعرفة والمهارة اللازمة لأداء عمل معين ما وفقا لمعايير ومستويات محددة.

ب- **تدريب مهني** : وهو مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى اكتساب فئة العمال المهارة، المعارف، والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف إعدادهم أو رفع مستواهم، وغالبا ما يتم هذا المجهود من خلال نظم التلمذة الصناعية والتدريب الأساسي والتدريب السريع، ورفع مستوى المهارة .

ج- تدريب إضافي : أو ما يعرف بالتدريب التكميلي وهو جانب التدريب المهني الذي يلي التدريب الأساسي في نطاق برنامج تدريب يهدف إلى الحصول على مؤهلات معترف بها.

د- تدريب داخل المؤسسة : وهو التدريب الذي يعد للعاملين في مؤسسة ما، على أن يتم بداخلها، وقد تقوم بتصميم برامجه جهة خارجية.

ه- تدريب خارج العمل : قد يحتاج التدريب على بعض الأعمال الخروج بالمتدرب من الموقع الطبيعي للعمل أو موقع التدريب لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل.

و- تدريب نظامي : وهو التدريب الذي يتم في منشأة مخصصة (مركز) للتدريب ويعمل بها مدربون مؤهلون لهذا الغرض ويتضمن التدريب النظامي التدريب الأساسي الذي يعطى في ورشة مزودة بوسائل التدريب، والتدريب عن طريق المحاكاة وغيرها من أنواع التدريب اللازمة.

هناك خمسة أنواع للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات، من وجهة نظر همشري وهي:[1]

[1] عليان، مصطفى ربحي.إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.الأردن: دار صفار للنشر والتوزيع، 2002، ص. 319-320.

*__التدريب التوجيهي__ : وهو الذي يهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بمكانهم في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، ويوضح لهم ظروف العمل وبيئته وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم فيه، ويتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يودون طرحها بهذا الخصوص.

*__التدريب أثناء العمل__ : وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل ممن لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه ويوفر له الإرشاد اللازم إلى كيفية القيام به بطريقة صحيحة ويعد هذا النوع من التدريب من أفضل نظم التدريب انتشارا وفعالية في المكتبات ومراكز المعلومات لأنه يضع المتدرب بالجو الفعلي للعمل.

*__إعادة التدريب__ : و هو ذلك التدريب الذي يمكن الفرد من تولي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات وأعباء جديدة ويختلف عن التدريب أثناء العمل في أنه يشتمل على معلومات لازمة للعمل في تخصص جديد أو وظيفة جديدة أو في أحد المجالات الجديدة لتخصص قديم.

*__التدريب القيادي__ : وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع المستويات الإدارية، (الإدارة العليا والوسطى والدنيا)، في المكتبة أو مركز المعلومات، كما يشمل تدريب الأفراد الذين يتوقع لهم أن يستلموا مناصب قيادية في المستقبل القريب، ويشرف على هذا التدريب عادة خبراء واختصاصيون من داخل المؤسسة الأم، التي تتبعها المكتبة أو من خارجها بوساطة مكاتب استشارية متخصصة.

*__التدريب الخارجي__ : يتم هذا النوع من التدريب خارج نطاق المكتبة أو مركز المعلومات وبوساطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة ويشمل هذا النوع من التدريب أيضا الزيارات الميدانية للعاملين إلى مكتبات ومراكز المعلومات أخرى، بهدف الإطلاع على أعمالها وخدماتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وغيرها وأيضا حضورهم محاضرات أو ندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالعمل.

3-7-5-4. دور التدريب :

إن عملية التدريب ليست موجهة فقط لخدمة أهداف المنظمة بل إنها عملية تهتم بخدمة أهداف الفرد أيضا؛ لأن نجاح التدريب يعود بفائدة على المنظمة من خلال تحسين أداء الفرد و زيادة إنتاجيته و بذلك تزيد فعالية و كفاءة المنظمة، و من المنافع و المزايا التي تعود على الفرد من وراء عملية التدريب ما يلي:[1]

- اكتساب الفرد الثقة في نفسه و القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- تدعيم احترام الفرد لنفسه و احترام الغير له.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤولية أكبر.
- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- تنمية النواحي السلوكية للفرد، و العمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.
- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه الأبواب.

3-7-5-5. أهداف التدريب :

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى برنامج التدريب إلى تحقيقها وتتمثل في نتائج يجري تصميمها و إقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا استطعنا تحديد الهدف من التدريب فيعتبر ذلك تحقيقا لخطوة مهمة لفهم أساليب ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف، و إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فانه يصبح عملية فاشلة و هدر للمال و الجهد و الوقت.وإذا كانت الوظيفة الأساسية للتدريب تتمثل في تهيئة و إدارة الخبرات في مواقع التدريب و التي يتحقق من خلالها للمتدربين اكتساب المعرفة والمهارة و السلوك المنشود، فان الأهداف التي تحاول المنظمات تحقيقها من وضع البرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي:[2]

---

1 عبوي، زيد منير، المرجع السابق، ص.125.

2 المرجع نفسه، ص.126.

- ✓ تحسين مستوى الأداء لأفراد المنظمة، وحل مشاكل العمل.
- ✓ تنمية معرفة أفراد المنظمة و مهاراتهم و قدراتهم و اتجاهاتهم في مجالات أعمالهم.
- ✓ تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- ✓ خلق علاقة ايجابية بين المنظمة و أفرادها.
- ✓ يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة و تنميتها.
- ✓ تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة و تمكين الأفراد من الإلمام بالعمل.
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق تزويده بما يستجد من اتجاهات وطرق عمل.
- ✓ المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- ✓ تخفيف العبء على المشرفين و الرؤساء.
- ✓ احترام قوانين و لوائح العمل و نظمه و تكوين علاقات طيبة.
- ✓ الحد من الأخطاء و زيادة الاستفادة من مجهود الأفراد مما يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد و المال.

3-7-5-6.طرق التدريب :

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف و المواقف المختلفة ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات و ثقافات المتدربين، ثم أخيرا اختلاف تكاليف التدريب. و يمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:[1]

أولا:التدريب الفردي.

ثانيا: التدريب الجماعي.

أولا:التدريب الفردي: و يعني تدريب كل موظف على حدا، و يتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:[2]

[1]عبد الباقي، صلاح الدين.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص.221.

[2]المرجع نفسه،ص.222.

1. **التدريب أثناء العمل:** و يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية. و على ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

2. **نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:** يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، و تتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة و درايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته، و وقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المؤسسة المختلفة.

3. **تكليف الموظف بأعمال ذات مسئوليات أعلى:** يكلف الموظف بالقيام بمسئوليات أكبر من مسئولياته الحالية، و ذلك بتكليفه بالإشراف على قسم وإدارة المؤسسة لفترات معينة، و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ثانيا: التدريب الجماعي :

و يقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا و في غير أوقات العمل الرسمية، و قد يتم في مركز التدريب بالمؤسسة-إن وجد- أو في مركز تدريب خارج المؤسسة و عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي و يعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة و جودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب. و من أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:[1]

---

[1] المرجع نفسه،ص.223،224.

1. المحاضرات :

وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتدربين .و تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر و بشكل يستوجب أسلوبا معينا في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح و توضيح من شخص أكثر دراية و فهما للمعلومات، و يتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع.

و لكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة و التطبيق أثناء المحاضرة، و عدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة و يفهمون مضمونها.

2. **المؤتمرات** : المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء. و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.
3. **الندوات أو حلقات الدراسة** : بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و يكتب تقرير عنه، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كلي مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4. **التطبيق العلمي** : بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء والعمليات و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية.

5. **تمثيل الأدوار :** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة، و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد ما يحدد لكل منهم دوره، و في النهاية يطلب المدرب من كل فرد ؟أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله و أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد. و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة،و لذلك فان هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين.

6. **المناقشات :** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة،كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة،و توضح الطريقة التي اتبعت في حلها.و يقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.و يتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها و المهارة في إدارتها.كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

3-7-5-7. المزايا و الآثار المترتبة على التدريب :

تعد مساعدة الأفراد على تحقيق قدراتهم هي أسمى مصالح الفرد و المؤسسة، و يجب أن تكون غايتنا هي التدريب،و التشجيع،و توفير الفرص للأفراد الراغبين في العطاء،و من مزايا عملية التدريب ما يلي:[1]

أ. يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة.
ب. يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثا.
ج. يوفر إصلاحا سريعا للمشكلات الفردية و المشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة بأكملها.

---

[1] سلسلة الإدارة المثلى.إدارة الأفراد.لبنان:مكتبة لبنان ناشرون،2001،ص.25.

د. يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة و يحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل.

ه. يؤدي التدريب الوظيفي عادة ،و في اغلب الأحيان إلى أداء أحسن و إلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة.

3-8. الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية :

تمثل الموارد البشرية بالمكتبة الجامعية موردا هاما وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها وكما تحتاج إلى العنصر المادي كذلك تحتاج إلى العنصر البشري الذي يسعى إلى ترجمة أهداف الجامعة بصفة عامة والمكتبة الجامعية بصفة خاصة من خلال المهام التي تسند له، والنشاط الإداري الذي تمارسه المكتبة الجامعية فيما يتعلق بالموارد البشرية يرتكز أساسا على استقطاب الفئات الملائمة من العاملين وتوزيع المهام عليهم قصد القيام بوظائف هذه المؤسسات الوثائقية.

3-8-1. التنمية المهنية للعاملين بالمكتبة الجامعية :

يعد العاملون في المكتبات ومراكز المعلومات الحجر الأساس في نجاح أي خدمة لتطوير التعليم أو جهود التنمية، وتحتاج هذه المؤسسات إلى الكوادر البشرية المتخصصة والمدربة للقيام بعملياتها الفنية، وتقديم خدماتها العامة وإدارتها وتنظيمها، ومن واجب المكتبة الجامعية تنمية موظفيها مهنيا، سواء الموظفين المؤهلين أو غير المؤهلين.

فالتنمية "هي عملية حياتية، يمارسها اختصاصي المعلومات و المكتبات بدافع ذاتي لتطوير نفسه وتنميتها مهنيا، بمساندة ودعم من مؤسسات الإعداد المهني على اختلاف أنواعها"[1].

[1] مجاهد، الهلابي محمد، بحوث ودراسات في المعلومات والمكتبات، القاهرة : المكتبة الأكاديمية: مطابع المكتب المصري الحديث، 1999، ص.114-115.

والمقصود بتنمية وتدريب الموظفين، اتخاذ كافة الوسائل التي تضمن للمكتبة أداء أفضل في جميع الأعمال والخدمات التي تقدمها وليس المقصود بها المصلحة الشخصية للموظفين[1]، خاصة و نحن نعيش عصر المنافسة حيث البقاء للأصلح، و هو ما يعني تقديم خدمات تنافسية تبرر بقاء المؤسسة الوثائقية.

وعليه نستنتج أن التنمية المهنية للعاملين تتخذ أشكالا متعددة وليس في الإمكان وصف ذلك، فهي تضمن تنمية أفضل، أو تدريبا مهنيا أكثر تفوقا، وإتباع أكبر قدر من طرق ووسائل التنمية لتحقيق النمو المهني المنشود. فهي أيضا نشاط مخطط يهدف إلى إحداث التغيير بين هؤلاء العاملين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل وأساليبه، هذا لجعلهم لائقين ومؤهلين للقيام بالأعمال بكفاءة .

فالتنمية يمكن اعتبارها محاولة منهجية للتوفيق بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم وبين متطلبات المكتبة. فالسمعة الطيبة التي تجنيها المكتبة من وراء تكوين مكتبين مدربين ليس مصدر شرف وفخر لها فحسب، وإنما لها كذلك تأثير مغناطيسي في جلب الكفاءات البشرية إليها مستقبلا، وليست هناك مكتبة واحدة يمكنها أن تنمو وتزدهر في ظل اقتصارها على قدرات داخلية ضيقة، أو فرض عمالة محدودة ولكن يجب أن تتنوع الشخصيات وأن تتغير الأفكار عبر الزمن، وأن تتكون الأساليب وأن يحقن النشاط والحيوية بدماء متجددة.

3-9. الموارد البشرية و التحديات الراهنة :

لقد حدث الكثير من التغيير في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الراهن، ومع هذه التغييرات أصبحت هناك تحديات و عقبات كثيرة أمام إدارة الأفراد ومن هذه التحديات:[2]

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

مما لا شك فيه أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسب الآلي في المنظمات يشكل قيدا و خطرا على الأفراد؛ حيث أن التغييرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا

[1] البنهاوي، محمد أمين .دراسات في الكتب والمعلومات:إدارة العاملين في المكتبات القاهرة: العربي للنشر والتوزيع 1984 ،ص. 27.
[2] عبد الباقي، صلاح الدين.المرجع السابق، ص.413-416.

الحديثة تؤثر جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاجها المنظمة، و ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين.

2. التغييرات في تركيبة القوى العاملة :

من الملاحظ أن هناك تغيير في تركيبة القوى العاملة الحالية، ومن هذه التغييرات زيادة عدد النساء العاملات في المنظمات؛ حيث أصبحت المرأة منافسا للرجل في العديد من الوظائف.

3. نظم المعلومات في إدارة الأفراد :

حتى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على بيانات و خطط لإدارة الموارد البشرية، لذلك يجب أن تتوافر قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي.
إذن فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو قدرة المنظمة على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه القوى العاملة.

4. تغير القيم و الاتجاهات :

تعتبر القيم و الاتجاهات من الأمور المهمة في إدارة الموارد البشرية، لأنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين، و تتمثل هذه القيم و الاتجاهات أساسا في مبدأ احترام العمل و قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل، و قد يكون لها تأثير سلبي على أداء المنظمة، ومن هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسئولية، انخفاض دافع الانجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير في حل بعض المشكلات. و تقع مسئولية مواجهة هذه التغيرات على عاتق إدارة الموارد البشرية.

5. زيادة حجم القوى العاملة :

من المشاكل التي تعاني منها العديد من المنظمات، هو اكتضاضها بعدد كبير من الموظفين ذوي المؤهلات و الاختصاصات غير المطلوبة، و هو ما يؤدي إلى ضيق

أماكن العمل، إضافة إلى أنهم لا يجدون حتى ما يقومون به أو ما يقدمونه لخدمة المنظمة وهو ما يؤدي إلى نقص الإنتاجية .

6. التشريعات و اللوائح الحكومية :

تشكل التشريعات و اللوائح الحكومية الإطار القانوني الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية، وهي في العادة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح خاصة في عمليات الاختيار والتعين، الأجور، الترقية والنقل نظم التأديب والتحفيز، التأمينات الاجتماعية، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين.

خلاصة :

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة ، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية . وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها ، وتدمج استراتيجيها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

الفصل الرابع

ماهية إدارة المعرفة وعملياتها

الفصل الرابع : ماهية إدارة المعرفة وعملياتها

تمهيد :

إن الحديث عن إدارة المعرفة يدعو إلى التمعن في القوى والثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة، والمقصود بالقوى والثروة ليس البنايات والتجهيزات أو المعدات، بل ما يوجد داخل تلك البنايات من أشخاص يقومون بتشغيل أجهزتها وآلاتها ، فالفكر البشري وما يرتبط به من معرفة وخبرات مكتسبة هي ما يساهم في خلق التغيير و النجاح ، أما الموارد الأخرى فهي مساعدة ومتممة فقط، فإدارة المعرفة يمكن وصفها بأنها فكر وثقافة أكثر مما هي أسلوب أو برنامج إداري، والناتج من تطبيقها بطريقة صحيحة هو منظمة راقية يسعى جميع أفرادها لتحقيق أهداف المنظمة.

4-1. ماهية إدارة المعرفة :

4-1-1. تعريف الإدارة :

أ-لغة :

لفظ إدارة مشتقة من أدار الشيء جعله يدور،أحاط به، ساس، أحاط بالأمر[1]

ب- اصطلاحا :

لقد تعددت تعاريف الإدارة، والسبب في ذلك أنه لا توجد نظرية شاملة وعامة متفق عليها، كون الإدارة من العلوم التطبيقية، وأنها علم اجتماعي، فهي تتعامل مع العنصر البشري، كما أنها تعتمد أكثر على الموقف المحدد؛ أي انه لا توجد هناك نظرية إدارية تصلح لكل زمان ومكان وإنما تتغير بتغير المواقف.[2]

ومع ذلك هناك مجموعة من التعاريف للإدارة نورد أهمها فيما يلي:

---

[1] فرحات، يوسف شكري.معجم الطلاب:عربي-عربي.بيروت:دار الكتب العلمية، 2000، ص.193.

[2] الملكاوي،ابراهيم الخلوف. إدارة المعرفة:الممارسات و المفاهيم.عمان :مؤسسة الوراق، 2006، ص.64.

1- تعرفها الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات على أنها:" العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسؤولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقدمه بالنسبة إلى تلك الخطط وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم"[1]

كما تعرفها أيضا بأنها:"فن أو علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة."[2]

2- أما فريدريك تايلور فيعرفها بأنها:" المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوا ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن وارخص طريقة"[3]

3-أما هنري فايول فيعرفها كما يلي :" الإدارة هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب."[4]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإدارة هي نشاط هادف تنتج عنه أعمال ذات كفاءة وفعالية، معتمدة في تحقيق ذلك على الإشراف والتوجيه للأفراد الذين يقومون بتلك الأعمال والتي تتطلب لانجازها: معرفة، تخطيط، تنسيق، ورقابة، قصد تحقيق أهداف معينة أو محددة.

2-1-4 . تعريف المعرفة :

أ- لغة:

المعرفة: هي إدراك الشيء على ما هو عليه[1].

---

[1] الشامي، أحمد محمد.الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات.مج2.القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 2001، ص.1543.

[2] المرجع نفسه، ص. 1542.

[3] الملكاوي، إبراهيم الخلوف،المرجع السابق، ص.64

[4] الملكاوي، إبراهيم الخلوف،المرجع نفسه، ص.64

ب-اصطلاحا:

عرفت المعرفة عدة تعاريف نورد أهمها فيما يلي:

1- تعرف حسب معجم *Collins York English*، بأنها:"مجموع الحقائق، التأثيرات أو الخبرات التي تعرف من طرف شخص أو مجموعة أشخاص"[2]

2- و تعرف أيضا بأنها:" معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما"[3]

3- كما تعرف بأنها:"مزيج من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين و لدى المنظمة، و هي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية و الواضحة."[4]

4- وفي تعريف المعرفة أيضا بأنها " الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزواجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد"[5].

5- كما تعرف أيضا بأنها:" المعلومات التي يمتلكها الشخص امتلاكا يخوله الاستفادة الفورية منها."[6]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن المعرفة هي نتاج لاستخدام المعلومات أو الحقائق والتي تتراكم لدى الأفراد، ومع مرور الوقت وتكرار المواقف التي تتوجب استخدامها فيها تصبح مهارة أو خبرة، فهي تتكون من معتقدات وحقائق ووجهات نظر وهي ملك للفرد أو الشخص، كما أن المعرفة يمكن أن تكون مضمرة (ضمنية) أو واضحة (معلنة) وبالتالي فهي نوعان:

أ- المعرفة الضمنية :

وهي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على " أنها معرفة شخصية جدا، يصعب تشكيلها، وبناءا على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو

---

[1] البستاني، فؤاد افرام.منجد الطلاب.بيروت:دار المشرق، 1999، ص.470.

[2] Treffry, diqnq.collins york english dictionary. Beirut :Harper Collins publishers, 2000, p.856

[3] العلي، عبد الستار.المدخل إلى إدارة المعرفة.عمان:دار المسيرة، 2005، ص.25.

[4] المرجع نفسه، ص.26.

[5] الملكاوي، إبراهيم الخلوف،المرجع السابق، ص.30.

[6] دفيلن، كيت.الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات:كيف تحول المعلومات إلى معرفة.الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001، ص.18.

إشراكهم فيها أمرا صعبا." [1] ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المعرفة الضمنية تتعلق بالمهارات، فهي إذن توجد داخل عقل وقلب الفرد، و التي يكتسبها من خلال تراكم خبرات سابقة، لذلك يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين.

ب- المعرفة الواضحة أو الصريحة (المعلنة) :

يعرفها *Nonaka & Takeuchi* بأنها " المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج، والكتيبات، وبناء عليه، فانه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة"[2]

إذن فالمعرفة الواضحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة كالأرشيف في المؤسسات (المستندات، الإجراءات،...)، فهي إذن معرفة يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين وتحليلها.

وقد ميز *Polanyi* بين هذين النوعين من المعرفة عندما قال: " إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"[3]، وفي هذا القول إشارة صريحة إلى أن عملية وضع المعرفة الضمنية في عبارات أو كلمات واضحة للاستفادة منها، عملية صعبة، وهو ما يجعل جل المنظمات تسعى إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام أساليب متعددة قصد الاستفادة من المعرفة و الخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين فيها.

و هناك أنواع أخرى للمعرفة، لكن المتعارف والمتفق عليه أكثر هما: المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة(الواضحة).

4-1-3. تعريف إدارة المعرفة :

لقد عرفت إدارة المعرفة عدة تعاريف نظرا لاختلاف الآراء حولها لأن هناك خلط بينها وبين إدارة المعلومات حيث يتصور البعض أنها مرادف لمصطلح إدارة المعلومــات، ومع ذلك نورد أهم التعاريف لإدارة المعرفة فيمـا يلي :

---

[1] حجازي، هيثم علي.إدارة المعرفة:مدخل نظري.عمان:الأهلية للنشر و التوزيع، 2005، ص.63-64

[2] المرجع نفسه، ص.65

[3] الصاوي، ياسر.إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.القاهرة:دار السحاب للنشر و التوزيع، 2007، ص.28

1- تعرف إدارة المعرفة بأنها :" تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات،...الخ" [1]

2- يعرفها *Dorothy Yu* بأنها:" فن تحويل الموجدات الفكرية إلى قيمة أعمال" [2]

3- كما تعرف بأنها تلك :" الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"[3]

4- تقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفا لإدارة المعرفة على أساس أنها "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، وإستحصالها، وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله وتساعد إدارة المعرفة على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على إستحصال وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم، والتخطيط الاستراتجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر "[4].

5 - في حين يعرفها الباحث *Finneran* على أنها " نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة لتأثير مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب"[5].

---

[1] الملكاوي، إبراهيم الخلوف،المرجع نفسه، ص.74-75

[2] حجازي، هيثم علي،المرجع السابق، ص.23

[3] العلي، عبد الستار،المرجع السابق، ص.26

[4] الصباغ، عماد. **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**. [على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492
تمت الزيارة يوم: 02/02 /2008

[5] *Graduate School of Business, University of Texas at Austin* : *[on ligne]* . ***What is Knowledge Management?***
http://www.bus.utexas.edu/ kman/answers. htm#whatkm.
Page visited the: *17/02/2008*.

ومن خلال هذه التعاريف، نستنتج أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة، وتوليدها اعتمادا على الخبرات المتمثلة أساسا في رأس المال الفكري، وهذه المعرفة تستخدم في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، إضافة إلى أنها تساعد على التخطيط الاستراتيجي وتحسن من الكفاءات والفعاليات الفردية و رفع مستوى أداء العمل.إذن فإدارة المعرفة تهتم أكثر بما تملكه المنظمة من ثروة بشرية، و التي تعد المحرك الرئيسي لأي منظمة مهما كانت قادرة على توفير إمكانات مادية وتكنولوجية.

2-4. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد عرفت اهتماما كبيرا خاصة من طرف المهتمين بإدارة الأعمال، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى إدخال المعرفة في أعمالها ونشاطاتها؛ من خلال توجيه استثماراتها نحو توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد وكل الوسائل التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري والتخلي عن الأعمال التقليدية والروتينية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، واهتمت بالأفراد باعتبارهم أكثر أهمية ومساهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها جل المنظمات، فمن أين ظهر مفهوم إدارة المعرفة؟

تعود الجذور الأولى لإدارة المعرفة إلى ظهور الإدارة العلمية على يد كل من ألفريد تايلور وهنري فايول وآخرون." حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص، وأن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة"[1].

وقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر *Drucker Peter* و بول ستراسمان *Paul strassman* و بيتر سنج من الولايات المتحدة الأمريكية حيث أكد دراكر وستراسمان على الأهمية

[1] الملكاوي، إبراهيم الخلوف، المرجع السابق، ص.67

المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية، كما ركز "سنج" على المنظمة التعليمية *learning organisation* كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس ارجيريس *Argyris chris* وكريستوفر بارتليت *Christopher Bartlett* وليونارد دورسي *Dorothy Leonard* وغيرهم، الأوجه المختلفة لإدارة الأعمال، في مدرسة هارفارد للأعمال."[1]

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشاند *Don Marchand*" في بداية الثمانيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات كما تنبأ دراكر *Drucker* بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبان المنظمات ستتكون من صناع معرفة *knowledge workers*"[2]

ويرجع البعض ظهور إدارة المعرفة إلى عام *1985*، عندما قامت شركة أمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال حتى أن وول سترتيت، أكبر أسوق المال في العالم " تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وان كان قد اهتم بها بعد ذلك، ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام *1989*، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل: *Sloan M anagement R eview*، وعلوم التنظيم،*Organisation Science* ودورية هارفارد للإعمال *Harvard business Review* وغيرها.

وبمجيء عام *1990* بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، و في منتصف التسعينات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، " حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام *1989*؛ في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوربية على شبكة الانترنت(في عام *1994*)، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال إدارة المعرفة، كما

---

[1] عبد الوهاب، سمير محمد.دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة.القاهرة:مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2007، ص.4.

[2] الكبيسي، صلاح الدين.إدارة المعرفة.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.32.

أخذ الاهتمام بها يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام *1999*، خصص البنك الدولي *4%* من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة"[1]

4-3. الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات :

الشائع عند الكثير من الأشخاص أنه لا يوجد فرق أو اختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة خاصة وان المصطلح الأكثر استعمالا في البيئة المعلوماتية هو إدارة المعلومات وما إدارة المعرفة إلا مصطلحا مرادفا له، وبالنسبة لغير المعلوماتيين لا يبدو هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، "فمثلا مسوقو تكنولوجيا المعلومات يعتبرون الماسح الضوئي (*scanner*) تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لتصورهم بأنه ضروري لتقاسم المعرفة، بينما هو في الحقيقة أداة لإدارة المعلومات، لذا فان التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات"[2]، و هو ما يؤكده دانهام غراي بقوله " أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة المعلومات، والعمل مع البشر هو إدارة معرفة" [3]

ويمكن إبراز الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة على النحو التالي:
إن إدارة المعلومات حقل علمي جديد في طور النشوء، هدفه الأساسي المداخل الأمنية للوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها وخزنها واسترجاعها وهي تتعامل بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والجداول الالكترونية و رموز البرامج فهي تركز اهتمامها حول المعلومات وفاعليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وخزنها واسترجاعها في حين نجد أن إدارة المعرفة أكثر تقدما من إدارة المعلومات حيث تقوم بتحليل المعلومات، " وتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها

---

[1] عبد الوهاب، سمير محمد،المرجع السابق، ص.5

[2] الزامل، ريم.إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. متاح على الخط:
http:// www.al-jazirah.com.sa/dijimag/13042003/agtes50.htm
تمت الزيارة يوم: 2008/02/29

[3] ماهي المعرفة؟ متاح على الخط:
http:// www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html
تمت الزيارة يوم 2008/03/02

وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها"[1]، كما أن إدارة المعرفة تستخدم تكنولوجيا المعلومات للاستفادة منها واسترجاعها، " وتستند إدارة المعرفة إلى منهج علمي حيث أن المعارف تصنف وتبوب استنادا إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة، وتستخدم إدارة المعرفة النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة."[2]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ليسا وجهين لعملة واحدة كما يظن البعض، فإدارة المعرفة تعمل في المستوى التجريدي أي مع الأشياء غير الملموسة؛ والمتمثلة في خبرات الأفراد والمعارف الخاصة بهم، أما إدارة المعلومات فهي تتعامل مع المعلومات المخزنة في الحواسيب والوثائق، والتي يمكن استرجاعها ومع ذلك فإدارة المعرفة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كوسيلة مساعدة ومشاركة، لتكييف سلوكيات المستفيدين وذلك من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجونها.

4-4. أهمية وأهداف إدارة المعرفة :

4-4-1. أهمية إدارة المعرفة :

إن ظهور إدارة المعرفة و أهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي، وهي: [3]

أ- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.

ب- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

ج- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (*Organizational Learning*)في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

---

[1] الملكاوي، إبراهيم الخلوف، المرجع السابق، ص.79

[2] المرجع نفسه، ص.79

[3] العلي، عبد الستار، المرجع السابق، ص.27

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:[1]

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها

3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .

7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة

8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجدات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

11- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.[2]

[1] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.42-43

[2] حجازي، هيثم علي، المرجع السابق، ص.35

4-4-2. أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:[1]

1- اسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

8- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

11- خلق القيمة للإعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

12- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية، كما تساعد في

---

[1] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.44،43

تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة؛ أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية و الظاهرية.[1]

13- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.[2]

4-5. مجالات إدارة المعرفة :

إن توظيف إدارة المعرفة في أي منظمة لا يمس جزءا محددا منها فحسب، وإنما يمس كل أجزاء المنظمة لأن توظيف إدارة المعرفة في المنظمة يضيف قيمة لها، ومن هنا يمكن القول أن إدارة المعرفة تركز على العديد من الوظائف الهامة منها:[3]

1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجدات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة.

5- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.

6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

7- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف، التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

---

[1] الملكاوي، إبراهيم الخلوف، المرجع السابق، ص.80

[2] المرجع السابق، ص.81

[3] حجازي، هيثم علي، المرجع السابق، ص.25

كما يعدد *Wiig* المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:[1]

أ- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.

ب- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد، والتصوية *Benchmarking* وغير ذلك.

ج- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.

د- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.

ه- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها أفضل ما هو متاح، وأنها ملائمة.

و- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة *Knowledge-Base* ومخازن المعرفة الأخرى.

ز- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.

ح- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل لمصالح المنظمة.

ط- تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.

ي- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تستخدم بالشكل المناسب، وبفاعلية، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ك- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن توظيف إدارة المعرفة في المنظمة يتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجدات داخل المنظمة، وبالتالي فان هناك أربعة مجالات رئيسية يتم إدارتها معا بصورة جيدة، مع العلم أن هذه المجالات متداخلة، ويؤثر كل مجال في الآخر وهي حسب الشكل الذي وضعه *wiig* كما يلي:[2]

---

[1] المرجع نفسه، ص.26-27.

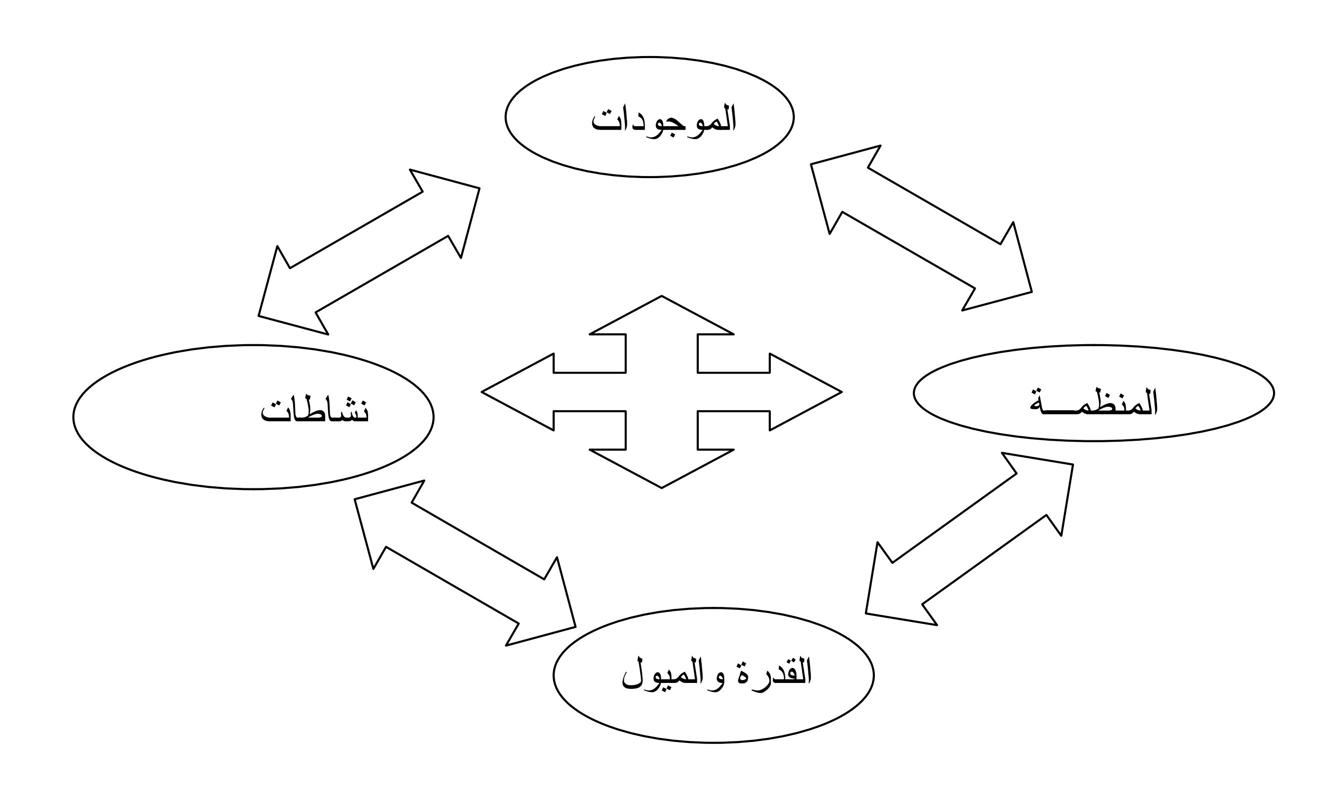
[2] المرجع السابق، ص.28

1- مجال موجودات المعرفة: يشتمل هذا المجال على: الخبرة، التجربة، البراعة الكفاءة، المهارة، والقدرات، و القابليات.

2- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل هذا المجال على :عمليات التوليد، البناء، النقل المراقبة، الاستخدام والتقييم.

3- مجال القدرات والميول: ويشتمل هذا المجال على: قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

4- مجال المنظمة: ويشتمل هذا المجال على : أهداف المنظمة، توجهها، استراتيجيها ممارساتها وثقافتها.



شكل رقم(01):يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.

المصدر: حجازي، هيثم علي.إدارة المعرفة:مدخل نظري.عمان:الأهلية للنشر و التوزيع، 2005، ص.29.

4-6. استخدامات إدارة المعرفة :

تستخدم إدارة المعرفة داخل المنظمة قصد تنفيذ العديد من المهام والنشاطات، والتي من أهمها:[1]

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
- إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي تستوجب الاهتمام من قبل الإدارة.
- تحليل أزمات المعرفة و(فجوات الاتصال) والحد منها.
- تطوير الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.
- تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- رسم خريطة المعرفة.
- تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المنظمة.
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة.
- التأكد من وجود المعرفة الصحيحة، والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل، وتحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل.

---

[1] المرجع نفسه، ص.29-31.

- إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة إليها.
- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة وترميزها وخزنها، ونقلها، واستخدامها.
- تحديد وتقوية الكفايات الرئيسة.
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.
- انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة و تدوين هذه المعرفة.

4-6-1. مستويات إستخدام إدارة المعرفة :

وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد يستخدمون إدارة المعرفة ضمن أربعة مستويات مفاهيمية على النحو التالي:[1]

1- المستوى الأول:وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية والهدف، والأنموذج)، في هذا المستوى تستخدم إدارة المعرفة لتحديد ما هو ممكن لتوليد الأهداف والقيم (معرفة لماذا *know-how*).

2- المستوى الثاني: وهو مستوى المعرفة النظمية (معرفة النظام، والخطة، ومرجعية المنهجية)، في هذا المستوى تستخدم المعرفة من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء، وكيفية البدء (معرفة ذلك*know- that*).

3- المستوى الثالث: وهو مستوى المعرفة البراغماتية (معرفة لاتخاذ القرار والمعرفة الواقعية)، وفي هذا المستوى يستخدم الأفراد المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية، واتخاذ القرارات (معرفة كيف*know-how*).

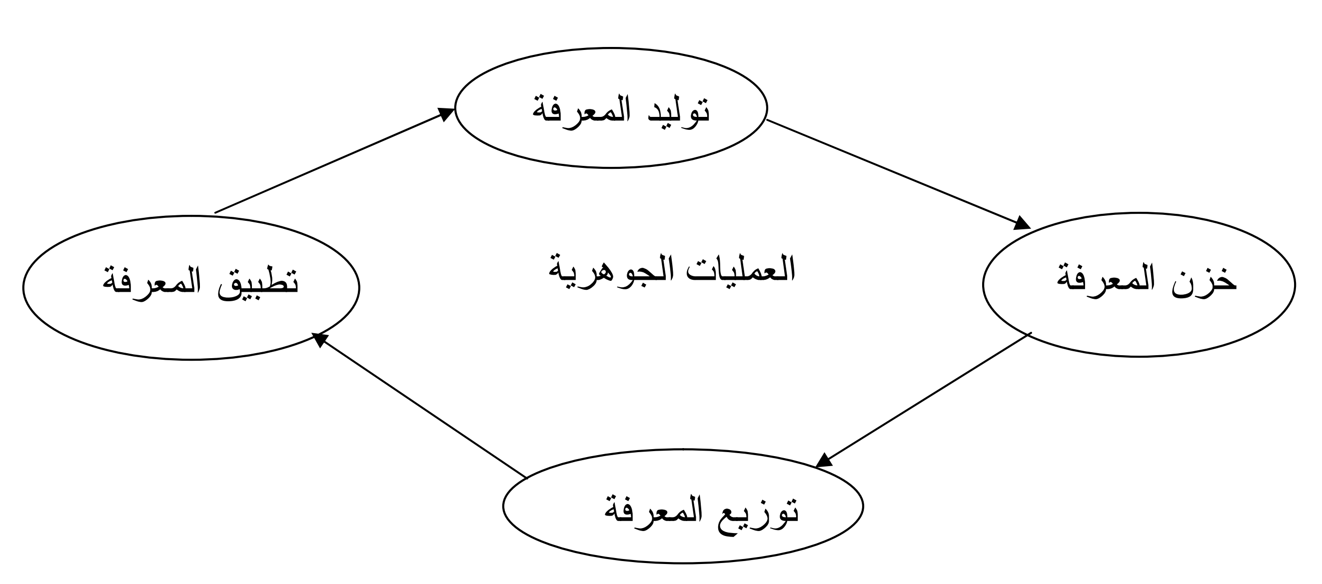
4- المستوى الرابع: وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية *Automatic*(معرفة الأعمال الأوتوماتيكي)، وفي هذا المستوى يستخدم الأفراد المعرفة لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي، أي دون تفكير واع، لأنهم على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بأتمتتها.

---

[1] المرجع نفسه، ص.31.

4-7. عمليات إدارة المعرفة :

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي و متكامل فيما بينها،حيث أن كل عملية تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها، و قد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه العمليات، فهناك من يقتصر على ذكر ثلاثة عمليات، و منهم من يرى أنها أربع عمليات، بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، و مع ذلك فقد أشار أغلبهم إلى العمليات الجوهرية، وهي:تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة و توزيعها ثم التطبيق، كما هو موضح في الشكل رقم (02) .



شكل رقم (02): يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

المصدر: الكبيسي، صلاح الدين.إدارة المعرفة.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.62.

و سنوضح فيما يلي أهم عمليات إدارة المعرفة :

4-7-1. تشخيص المعرفة (*Knowledge Identification*) :

إن عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، كونها العملية التي يتم على أساسها وضع السياسات و البرامج للعمليات، حيث أنه من نتائج عملية التشخيص التعرف على نوع المعرفة المتوافرة، "و عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، و تحديد الأشخاص الحاملين لها، و مواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات

التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص."[1]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التشخيص تحدد لنا المعرفة المناسبة التي من خلالها يتم وضع الحلول للمشكلة، كما أن هناك آليات تستخدم في عملية التشخيص كآليات الاكتشاف و آليات البحث و الوصول، وقد تم تحديد عدة طرائق لتمثيل المعرفة و التي هي من أولويات عملية التشخيص، وهي:[2]

1. **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:**تستخدم في تمثيل الخبرات العملية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

2. **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية(*semantic nets*):**تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات و الأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، و تعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

3. **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية(*formal semantics*) :**
وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، ذلك أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

و تلي عملية تشخيص المعرفة مباشرة عملية أخرى تابعة لها و هي عملية اكتساب المعرفة؛"وقد أشار العديد من المؤلفين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر

---

[1] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.64.

[2] المرجع نفسه، ص.64-65

داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات و النقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية و الشبكة العالمية (الانترنت) و غيرها."[1] كما أن المنظمة قد تحصل على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها، و الأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين، ومن استقطاب العاملين الجدد.

4-7-2. تحديد أهداف المعرفة(*Define Knowledge Goals*):

إن إدارة المعرفة في أي منظمة هي مجرد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن إدارة المعرفة تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة و المتمثلة في:[2]

- ✓ تحسين العمليات .
- ✓ خلق الوضوح حول كل من (مجالات عمل الشركة، و المشكلات و عمليات الشركة).
- ✓ تسهيل الإبداع.
- ✓ التوجه نحو الزبون.
- ✓ تسهيل عمليات التخطيط و التنبؤ.

كما أن أهم جانب في أهداف المعرفة هو العمق و السعي لتبني التحولات الجذرية و الغايات الواسعة، وكل هذا يدور حول البراعة و تحقيق الجودة الفائقة، و إنتاج سلع و خدمات جيدة ووضع حلول غير تقليدية، ومن أهمية تحديد أهداف المعرفة، فهم العاملين لنوع المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، و التي يجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

4-7-3. توليد المعرفة (*Generating Knowledge*):

تبدأ عملية توليد المعرفة بالفكرة التي يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها لأنه و حسب ما تم تأكيده أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين،"وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة،... ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل

---

[1] العلي، عبد الستار، المرجع السابق، ص.41

[2] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.68

الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة "[1].

كما أن من آثار عملية توليد المعرفة على المنظمة، تزويدها بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة عالية، وهذا ما يؤكد أن كلا من المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ." كما أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية"[2].

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأفراد هم الذين يولدون المعرفة، فالمنظمة لا يمكنها توليد المعرفة دون وجود الأفراد أو العامل البشري، لذلك يجب على المنظمة تدعيم وتحفيز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد والمقصود بذلك تدعيم وتحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار، كما أن عليها توفير البيئة المناسبة لهم .

وحسب كل من *Nonaka & Takeuchi* فان هناك أربعة أنماط لعملية توليد المعرفة وهي:[3]

1- المعرفة التركيبية(*Combination*) :

في هذا النمط أو العملية يتم تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة؛ أي أن الفرد يستطيع تركيب ودمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في معرفة معلنة جديدة على شكل دليل أو كتيب، وهذه العملية تتجسد في المدارس والكليات.

2- المعرفة الداخلية (المدمجة)(*Internalization*) :

وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية و تتم هذه العملية عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتدوين المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق استخدام هذه المعرفة المعلنة لتوسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتتكون من خلال تكرار المهام.

---

[1] العلي، عبد الستار، المرجع السابق، ص.42

[2] حجازي، هيثم علي،المرجع السابق، ص.81

[3] ESCWA. Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors in ESCWA member countries. new York: united Nation economic and social commission for western Asia(ESCWA), December, 2003,p.8

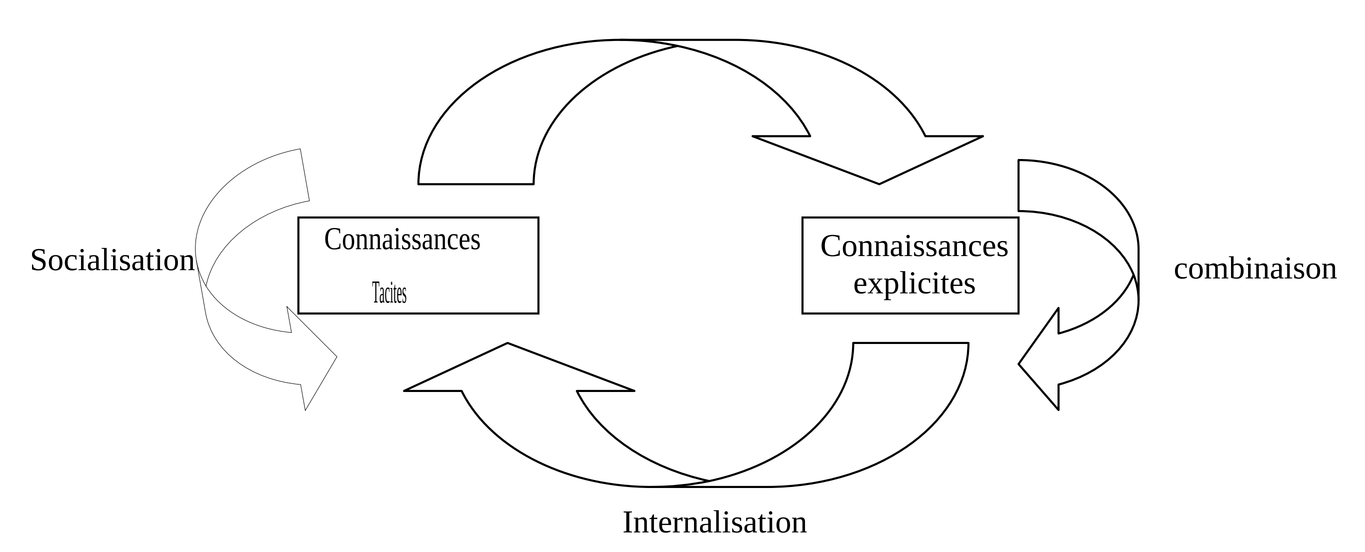
3- المعرفة المشتركة(*Socialization*) :[1]

وهي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عن طريق مشاركة فرد لفرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية دون استخدام اللغة لكن من خلال الملاحظة، التقليد والممارسة.

4- المعرفة الخارجية المجسدة(*Externalization*) : [2]

وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وهو بذلك يحولها إلى معرفة معلنة، وهنا يمكن للآخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية ويتمثل هذا النمط مثلا : في نقل معرفة شخص من الكتب أو الرسائل، أو عن طريق الحوار.

و يوضح الشكل التالي الأنماط الأربعة لعملية توليد المعرفة:



شكل رقم(03):يوضح الأنماط الأربعة لعملية توليد المعرفة

المصدر:

Dieng, Rose.knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances.paris : Dunod ,2005, p.8

[1] Dieng, Rose.knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances.paris : Dunod ,2005, p.7.
[2] ESCWA, op. cit,p.8

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية توليد المعرفة ترمي إلى توسيع المعرفة من خلال عمليتين أساسيتين هما:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

4-7-4. تخزين المعرفة (*The Storage of Knowledge*) :

تعود عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية والتي تتضمن المعرفة الموجودة في المنظمة بأشكالها المختلفة، ولأن المنظمة تواجه خطرا يتمثل في إمكانية فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها(يمتلكها) الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر لأن هؤلاء الأفراد يأخذون معرفتهم الضمنية معهم، ومادامت هذه المعرفة الضمنية غير موثقة فان المنظمة تعاني خسارة معرفية كلما فقدت فردا أو مجموعة من الأفراد، لذلك تعمل المنظمات اليوم على توثيق هذه المعرفة وخزنها، ومن الأشكال المختلفة للمعرفة الموجودة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة نجد :" الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة *Expert Systems* المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة"[1]

وهناك نوعان من وحدات خزن المعرفة هما:[2]

الأول: الخزن التتابعي(*Sequential Storage*) : وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

الثاني: الخزن للوصول المباشر(*Direct Access Storage*) : وآلياته استخدام أسلوب القرص الممغنط، ذلك أن القرص يستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة، ولكن هذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة.

---

[1] العلي، عبد الستار، المرجع السابق، ص.43.

[2] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.73-74

4-7-5. توزيع المعرفة (*knowledge Distribution*):

تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المنظمة، كون تبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين الأفراد يزيد و ينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنه ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد و بكفاءة فلن يكون هناك عائد، وتوزيع للمعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المنظمة."وأن نشر المعرفة و توزيعها يخلدها كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، و يساعد الشركة في ذلك شبكة الانترنت و الانترانت و الاكسترانت، و أن الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب و التجوال و الاتصال الشخصي، و البعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة، المؤتمرات الفيديوية." [1]

وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني؛ "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة "[2] ، وهناك أربعة شروط يجب توفرها لتوزيع المعرفة، هي:[3]

1. أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
2. أن تكون هذه الوسيلة مدركة و متفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها وقادرة أيضا على نقلها.
3. أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
4. ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

كما يمكن الإشارة إلى أن توزيع المعرفة أو نقلها داخل المنظمات يأخذ شكلين هما:[4]

- الشكل المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال أساليب أخرى، مثل: المذكرات، و التقارير، و النشرات الدورية، ومختلف أنواع

---

[1] العلي، عبد الستار، المرجع السابق، ص.45

[2] حجازي، هيثم علي، المرجع السابق، ص.97

[3] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.75-76

[4] حجازي، هيثم علي، المرجع نفسه، ص.98

المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، و الأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات و الندوات الداخلية، و برامج الإرشاد، وبرامج التدريب، و إجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود:ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، و القصص و الأساطير، وما شابه ذلك.

و إضافة إلى الشكلين السابقين لتوزيع المعرفة فإن هناك أساليب أخرى يتم من خلالها توزيع المعرفة مثل: إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة،اجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل،....إلخ.

"و بنبغي عند المفاضلة بين وسائل توزيع المعرفة مراعاة طبيعة المعرفة نوعا و كما،و مدى الحاجة لها و ضغط الوقت المطلوب لايصالها و خلفية الطرف المستفيد منها و مدى قدرته على استيعابها.كما يتم تقويم كلفة التوصيل في ضوء عدد المستفيدسن و عمق الفائدة المتحققة من المعرفة ذاتها و ديمومة الاستفادة منها "[1]

ومن خلال ما سبق يتضح أن توزيع المعرفة بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة و التشارك فيها ثم استخدامها، و إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة أو المعلنة من خلال الأدوات و الأساليب سابقة الذكر وخاصة التكنولوجيا الحديثة، فإن عملية توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد تبدو صعبة نوعا ما، ولأن توزيع المعرفة يستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، ومع ذلك فإنه بالإمكان توزيع المعرفة الضمنية في حالة استخدام أساليب التدريب و الحوار، أما المعرفة الظاهرة فيتم نشرها أو توزيعها بالوثائق و النشرات أو استخدام التكنولوجيا الحديثة.

---

[1] الكبيسي،عامر.إدارة المعرفة وتطوير المنظمات.القاهرة:المكتب الجامعي الحديث،2005،ص.50.

4-7-6. تطبيق المعرفة (*knowledge application*) :

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة، حيث أن المعرفة لا تعتبر قوة إلا إذا طبقت، ومعنى ذلك هو أن تستخدم المعرفة المتوفرة في المنظمة في الوقت المناسب و لحل مشكلة ما، " و لتطبيق المعرفة أساليب و تقنيات، و قد أشار

(Burk,1999) الى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة و الذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، و أنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة و التنفيذ الدقيق لها...، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة."[1]

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة يجب أن يتم توظيفها أو تطبيقها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة و لتطبيقها هناك أساليب عدة منها:[2] " الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين"، كما أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و هذا ما يدعو إلى ضرورة و جود ترابط بين إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

إذن فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة و هذه العملية تعني استثمار المعرفة، فتشخيص المعرفة و توليدها و تخزينها و توزيعها و التشارك فيها، كلها عمليات لا تعد مهمة ما لم يتم تطبيق هذه المعرفة أو تنفيذها . ذلك أن نجاح أية منظمة في مجال إدارة المعرفة يتوقف على مدى تطبيق المعرفة فيها.

و كما سبق و أن ذكرنا فان هناك تباين بين المختصين في تحديد أنشطة و عمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي جدول يوضح أهم عمليات إدارة المعرفة حسب رأي كل مختص:

---

[1] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع السابق، ص.78-79.

[2] المرجع نفسه، ص.79

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1-إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. - تطوير الدراية الفنية.
	2-الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	3-تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- خزن المعرفة	-وضع المعرفة في صيغة ملائمة. -خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.
	5-إدارة المعرفة	-المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. -تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة و دقيقة.
	6- نشر المعرفة	-صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت و مكان.

جدول رقم (هـ): يوضح أهم عمليات وممارسات إدارة المعرفة حسب E.Turban

المصدر: **نجم،عبود نجم.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات = Knowledge Management :concepts,strategies,processes. عمان:مؤسسة الوراق،2007،ص.97-98**

لاودون و لاودن *Laudon & Laudon*	**1- الحصول على المعرفة وترميزها**	**- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية.** **- ترميزها بطريقة ملائمة.** **- أنظمة الذكاء الصناعي.**
	2-إنشاء المعرفة	**- التوصل إلى المعرفة الجديدة.** **- أنظمة العمل المعرفي(KSW).**
	3- تقاسم المعرفة	**- جعل المعرفة متاحة للتشارك.** **- أنظمة التشارك الجماعي(برمجية التشارك الجماعي و الشبكة الداخلية)**
	4- توزيع و نشر المعرفة	**- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن و النشر.** **- أنظمة المكتب.**

جدول رقم (و): يوضح أهم عمليات وممارسات إدارة المعرفة حسب *Laudon & Laudon*

المصدر : **نجم،عبود نجم.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات = Knowledge Management :concepts,strategies,processes. عمان:مؤسسة الوراق،2007،ص.97-98.**

ديفيد سكايرم *D .Skyrme*	**1-الإنشاء**	**- أساليب الإبداع. - المحاكاة . - الحوار المهيكل.**
	2- التحديد	**- التدقيق المعرفي. - تحليل المحتوى. - تنقيب النصوص و تحليل المفاهيم. - تحديد الخبرة.**
	3- الجمع.	**- طلب المعرفة. - الاستقصاء و الاسترجاع.**
	4- التنظيم	**- إدارة أدلة المعرفة. - خرطنة المعرفة.**
	5- التقاسم	**- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل.**
	6-التعلم	**- مراجعات مابعد العمل -يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم**
	7- التطبيق	**- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل**
	8- الاستغلال	**- إدارة الأصول الفكرية.**
	9- الحماية	**- إدارة حقوق الملكية الفكرية**
	10- التقييم	**- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري**

جدول رقم (ز): يوضح أهم عمليات وممارسات إدارة المعرفة حسب *D .Skyrme*

المصدر: **نجم،عبود نجم.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات = Knowledge Management :concepts,strategies,processes .عمان:مؤسسة الوراق،2007،ص.97-98.**

مارك دويسون	1- تحديد المعرفة	- روتينات و عقود الشركة ذات صلة بأعمال الشركة
	2-اكتساب المعرفة	- التوصل للمعرفة و توثيقها - جعلها متاحة للجميع
	3- توليد المعرفة	- معرفة جديدة/البحث و التطوير - معرفة جديدة/الزبون
	4- التحقق من صلاحية المعرفة	- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها
	5-نشر المعرفة(صريحة/ضمنية)	- داخل /خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة /ضمنية(الممارسات و المنافسة)
	6- تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة
	7- تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للشركة و الزبائن .
	8- استغلال و تطبيق المعرفة	- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار

جدول رقم (ح): يوضح أهم عمليات وممارسات إدارة المعرفة حسب **مارك دويسون**

المصدر: **نجم،عبود نجم.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات = Knowledge Management :concepts,strategies,processes. عمان:مؤسسة الوراق،2007،ص.97-98.**

4-8. إدارة المعرفة و التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا من العوامل المهمة بالنسبة لإدارة المعرفة، وخاصة في عملية توليد المعرفة، "ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية و كفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة؛ تهدف إلى جمع المعلومات أو تخزينها، و استرجاعها، و نقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل، ومن هذه النظم نذكر :

- نظم الذكاء الاصطناعي، و تشمل: النظم الخبيرة، و الشبكات العصبية.
- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل : الانترنت، و الإنترانت، و الوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، و تشمل: برامج الدعم الجماعي *Group Ware*، ونظم إدارة الوثائق *DMS*، و مستودعات البيانات، و نظم التنقيب عن البيانات، و نظم مساندة القرارات *DSS*"[1].

و هناك العديد من التكنولوجيا المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة، منها: تقنية الاجتماعات الإلكترونية E-meeting، المحادثة *Chat*،...الخ. و يعتبر استخدام التكنولوجيا على اختلاف أشكالها و أنواعها في عمليات إدارة المعرفة من الطرق المساعدة على جعل المعرفة متاحة للجميع في كل مكان و زمان، كما أن استخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة من شأنه أن يولد تفاعلا بين الأفراد و يوفر بيئة تعلم إلكترونية *E-learning* تتيح للأفراد فرصة الاتصال فيما بينهم، خاصة عند استخدام البريد الإلكتروني.

وبما أن المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة و أهمية في المؤسسات أو المنظمات القائمة على المعرفة ،فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا ، و البحث عن كيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية ثانيا، و بالتالي فإن هاتين المهمتين هما أساس إدارة المعرفة وجوهرها، و لتحقيق هاتين المهمتين تستخدم تكنولوجيا المعلومات كوسيلة فعالة لتنفيذهما ومن هنا يمكن القول أنه لا يجب أن تفهم تكنولوجيا المعلومات على أنها بديل لإدارة

---

[1] حجازي، هيثم علي، المرجع السابق، ص.48.

المعرفة و في الوقت نفسه لا يجب أن تهمل إدارة المعرفة إمكانات تكنولوجيا المعلومات الهائلة في تحقيق أهدافها.

و يمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة كالآتي:[1]

أ- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم:حيث أن إدارة المعرفة تسعى لإنشاء بيئة التعلم وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، كما تجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانية تحديثها و وصول هذا التحديث إلى جميع العاملين، و هو ما يجعل عملية التعلم مستمرة، و لجميع العاملين في الوقت نفسه.

ب- المحافظة على معلومات و معرفة الشركة:كون تكنولوجيا المعلومات تساعد على تطوير قواعد و مستودعات البيانات كرصيد أساسي لمعلومات الشركة، كما يمكن الاحتفاظ بمعرفة الشركة عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة، و هو ما يمكن من إعادة استخدامها من طرف العاملين.

ج_ تقاسم المعرفة: وذلك باستخدام برمجيات التشارك الجماعي(*Groupware*) التي توفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة والمعلومات عن بعد، وهو ما يساعد على العمل الجماعي كاستخدام البريد الالكتروني، المؤتمرات الفيديوية، منتديات مناقشة المشروعات...إلخ.

د- سرعة وفاعلية الاتصالات: إن أهم ما يميز التطور في مجال المعلومات هو التقارب بين كل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وهو ما يخلق مزيجا فريدا بينهما.

هـ- التعامل مع المعرفة الحرجة: إن المقصود بالمعرفة الحرجة هو أنها:" المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية وإيجاد الميزة التنافسية التي تميز الشركة عن منافسيها"[2] و هذه المعرفة تصبح متاحة أكثر باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛ و ذلك عن طريق حفظها و تحديثها باستمرار من قبل الجهة المسئولة عنها(كالإدارة العليا أو فرق العمل المتخصصة)؛ إذن فالأفراد هم الذين يمارسون الأدوار الجوهرية في تطوير و

---

[1] نجم،عبود نجم، المرجع السابق، ص.396-397.

[2] المرجع نفسه،ص.398.

إنشاء هذه المعرفة، بينما تختص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حفظها و إتاحتها للمستفيدين و تحديثها.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة لها ارتباط وثيق بتكنولوجيا المعلومات، كون عملية الحصول على المعرفة، ترميزها، المشاركة بها، و توزيعها، و حتى إنشائها، لابد لها من توفر القواعد أو البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الأخيرة تعمل على دعم نظام إدارة المعرفة.

4-9. مفهوم إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية الجامعية :

لقد أصبحت إدارة المعرفة من الضرورات التي يجب تطبيقها في المؤسسات التعليمية الجامعية، وذلك لأن الجامعات في حاجة ماسة إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها و خدماتها، وذلك للأسباب الآتية:[1]

- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها و تشعب ارتباطاتهم و حاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم.
- تنوع الأنشطة الجامعية و ترابطها.
- كثرة و تنوع و ترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة و سريعة: مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات، المخابر، المستودعات، الأجهزة و الأفراد.
- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.
- وصول التغييرات في البيانات إلى مواضعها حال اعتمادها.
- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

وما يمكن استنتاجه مما سبق هو أن تطبيق إدارة المعرفة في مجال الإدارة الجامعية يعد أساسا رئيسيا لدعم و تقدم هذه الإدارة؛ عن طريق دعم وضع استراتيجيات تحسين الإنتاجية الأكاديمية داخل الجامعة، "ولهذا ستحتاج إدارة الجامعة إلى نظام معلومات يزود مخططي سياسات التعليم و متخذي القرار و كذلك المسؤولين

---

[1] الصاوي، ياسر.إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.القاهرة: دار السحاب للنشر و التوزيع، 2007، ص.72-73.

التنفيذيين، و أعضاء هيئة التدريس و الباحثين، بالمعلومات اللازمة لإنجاح ما هو منوط بهم من أعمال و مهام."[1]

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نظام المعلومات الذي ستحتاج إليه إدارة الجامعة يتمثل أساسا في المكتبة الجامعية التي تتولى مهمة تزويد كل من الباحثين و أعضاء هيئة التدريس و المسؤولين التنفيذيين و غيرهم بالمعلومات اللازمة، ومن هنا يمكن القول أن المكتبة الجامعية يجب أن تحظى بتقدير و اهتمام حقيقي لما لها من دور فعال في خدمة الجامعة.

ومن الأهداف المرجوة التي تتوقع تحقيقها المؤسسات الجامعية من خلال تطبيق إدارة المعرفة، نذكر ما يلي:[2]

- تبسيط العمليات.
- خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

4-10. صعوبات تنفيذ إدارة المعرفة :

على الرغم مما لاقته إدارة المعرفة من ترحيب و قبول في العديد من المنظمات و رغم توفر العديد من عوامل النجاح لإدارة المعرفة، و التي من أهمها :[3]

- الابتكار و التأكيد على فرص التعليم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش.
- التشجيع و مكافأة روح التعاون.

---

[1] المرجع نفسه، ص.73.

[3] الصاوي، ياسر، المرجع السابق، ص.77.

1 الكبيسي، صلاح الدين ، المرجع السابق، ص.123-124.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- دفع العاملين للتطوير و المشاركة بالرؤيا الجماعية.

هذه العوامل و غيرها لم تكن كافية، وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول الصعوبات و الإخفاقات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، و تتمثل هذه الصعوبات في:[1]

- سيطرة الثقافة التي تعمل على كبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة .
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة و محتواها و دورها و فوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة و بين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة .
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام و تنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال و غير الكفء.

إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة و هي:[2]

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، و تحديدا الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، و عدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، لاسيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية و كامنة في عقولهم.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- عدم إدراك أهمية و دور المعرفة الضمنية، و عدم التشجيع على إظهارها.

---

2 حجازي، هيثم علي، المرجع السابق، ص.50-51.

[2] الكبيسي، صلاح الدين، المرجع نفسه، ص.125-126.

خلاصة :

إن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، فهي تعتبر حديثة النشأة لكنها ذات أهمية بالغة؛ خاصة للمجالات الأكاديمية، وأيضا في المجالات الأخرى كالمجال الإداري، التجاري و الصناعي...، وأهميتها أصبحت متجلية في العصر الحاضر ويعود السبب في ذلك لما حققته من فرص تنافسية، وهذه الفرص تعتبر من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة، إضافة إلى ذلك اعتماد إدارة المعرفة على التكنولوجيات الحديثة لإيجاد قنوات للاتصال، وتسهيل التشارك في المعرفة؛ فالتكنولوجيا تدعمها و يبقى جوهر هذه الإدارة هو الجانب البشري لأنها تهتم بالإبداع و الابتكار و الكفاءة و الخبرة.

الفصل الخامس

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفـــــــــــة

الفصل الخامس: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة

تمهيد :

إن لاستثمار رأس المال الفكري داخل المنظمات أهمية بالغة ، وذلك لما سيعود على المنظمة من نتائج ايجابية ، وهذا الاستثمار لن يكون ناجعا ما لم يكن هناك تدريب مستمرة ذو نوعية جيدة ،و هو من أهم الحوافز التي تقدمها المنظمة لموظفيها لإقناعهم بالبقاء ، لذلك أصبح الاستثمار في الأموال والوقت والطاقة أمرا غير مستهدف من قبل العديد من المنظمات، وتحول اتجاههم إلى الاستثمار في المورد البشري لأنها المنظمة أصبحت ترى أن الأفراد هم أصول ومصدر رئيسي للربح.

5-1. تعريف الاستثمار :

أ-لغة : استثمر الشيء:جعله يثمر.[1]

ب-اصطلاحا :"الاستثمار هو قرار توظيف رؤوس الأموال ،معناه إلزام نفقة فورية بهدف الحصول على كسب على عدة فترات متتالية،هذا التصور يوسع بصورة محسوسة مفهوم الاستثمار فهو لا يخص فقط نفقات خلق الأصول المادية،لكن النفقات التي تساهم فورا و مباشرة في سير و توظيف المؤسسة:تكوين الموظفين،البحث،..."[2]

---

[1] البستاني،فؤاد افرام،المرجع السابق،ص.67

[2] عرباجي،اسماعيل.اقتصاد المؤسسة.[د.م]:[د.ن]،[د.ت]،ص.170.

2-5. مفهوم رأس المال الفكري :

يقول **ستيوارت توماس** :"إن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة ،المعلومات ،حقوق الملكية الفكرية ،و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة."[1]

و يمكن تعريفه بأنه"المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية ،أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها."[2]

و نجد أيضا أن رأس المال الفكري يوصف بالقوة الذهنية *brain power*،التي تتمتع بها بعض المنظمات و بالتالي فهي تحقق لها مصادر التفوق و الربح و الثروة،و قد أصبحت المنافسة الحقيقية تتمحور في بناء و تنمية رأس المال الفكري بأي طريقة و بكل الوسائل لذلك فإن العاملين ذوي الخبرة و المعرفة و الكفاءة في المنظمة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري ، ومن ثم فان الاهتمام بتطوير نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية يتضاعف و ذلك قصد التعامل الايجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة و التي هي سبب نجاح المنظمة بدرجة كبيرة.[3]

و يعتبر رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة (المعنوية)*intangibles* ،حيث يمثل النسب الأكبر في أصول الشركات و المنظمات و إذا قمنا بعملية التحليل نجد أن هذه الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة أو الراسخة في عقول الموارد البشرية و التي تنتج عن الممارسة الفعلية للعمل،وكذا التوجيه و المساندة من القادة و المشرفين و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل و كذلك التدريب و جهود التنمية و التطوير و هذه المعرفة المتراكمة هي الثروة الفعلية للمنظمة و هي محصلة عمليات التعليم المستمرة في المنظمات و التي أصبحت منظمات متعلمة *learning organization*.[4]

عند الحديث عن "رأس المال الفكري" فان ذلك يصاحب مفهوم "رأس المال البشري"*human capital*،و يقصد به قيمة الموارد البشرية التي تمتلكها

---

[1]Thomas A, stewart.intellectual capital: the new wealth of organizations. London:Nicholas brealy publishing ,1998,p.69

[2] الشمري،هاشم،الليثي،ناديا.الاقتصاد المعرفي،عمان:دار صفاء،2007،ص.50.

[3] السلمي، علي.إدارة الموارد البشرية،المرجع السابق،ص.47

[4] المرجع نفسه،ص.48.

المنظمة،حيث تحسب هذه القيمة بتقدير كل ما أنفقته المنظمة على هذه الموارد البشرية من تدريب و تعليم و رعاية اجتماعية و ثقافية و فرص للتعلم الذاتي.[1]

كما يعرف رأس المال البشري بأنه:" مجموع الخبرات و المعارف و الطاقات و الحماس و الإبداع و الصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة و يستثمرونها في العمل، و يتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الآتي:

- التعليم و التدريب.
- إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة.
- التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم.
- تطوير الموارد البشرية و تعزيز مسؤولية التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية.
- رفع معنويات العاملين."[2]

5-3. تعريف الاستثمار في رأس المال البشري :

يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل"، و هذا التعريف لا يميز بين الإنفاق لخلق مهارات جديدة أو لتحسين مهارات موجودة بالفعل.لكن لدراسة رأس المال البشري يصبح تعريف استثمار رأس المال البشري في صيغته الجديدة:" الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته و معارفه الإنتاجية و بالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة."[3]

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج **مفهوما لاستثمار رأس المال الفكري** و الذي هو عبارة عن استثمار ما تملكه المنظمة من أصول معنوية المتمثلة أساسا في المعرفة،و يكون هذا الاستثمار عن طريق عمليات التدريب و تشجيع الإبداع و الابتكار و التطوير.

5-4. تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية :

لقد أنتجت الثورة المعرفية أثارا هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:[4]

---

[1] المرجع نفسه،ص.49،50.

[2] العلي،عبد الستار،المرجع السابق،ص.343،344.

[3] الحناوي،حمدي.رأس المال البشري.الإسكندرية:مركز الإسكندرية للكتاب،2006،ص.7

[4] السلمي،علي.إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،المرجع السابق،ص.61-63.

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة و التي تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات ، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج ، والموازنات ، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق ، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات ، ومصممي المنتجات ، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية ، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحسابات الآلية وأخصائي الشؤون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر ، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، و الموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين.هؤلاء جميعا يمتلكون معرفة أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم، معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة و الذي تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها.ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية ، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل ، وملاحقة المعرض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات ، وتترام من خلالها معلومات متجددة.

- إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور ، وان لكل عصر معارفه، ومن ثم فان ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي إن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر ، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي *organizational learning* ، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط ، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين ، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة ، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانبا ، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات ، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها ، بحيث تصبح المنظمة شانها شان الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر ، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد ، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد ، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها ، ذلك أن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول ، بل على العكس فان المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها .

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة.ومثل هذه الأنشطة

الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة ، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة.

إضافة إلى ما سبق ، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تقود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها، تتمثل فيما يلي :[1]

- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة بمعنى إن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية ، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية .وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

- أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة – كما كان الشأن في نظم المعلومات–، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها وتحفيزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات.وبذلك فان إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم ، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.
- إن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن

---

[1] المرجع نفسه،ص.64-65.

ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدرا للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعا لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها .كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزا في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة إن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.

- إن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة من نحو:
  1. التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.*Inverted*
  2. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت.
  3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة *Self -Managed Work teams.*.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفكر الإداري الحديث يحوي مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة إدارة رأس المال البشري ،وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة ،كما أن إدارة الموارد البشرية

في الحقيقة تعتمد على عقل الإنسان و قدراته الذهنية و ما يمتلكه من إمكانات في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة، و هو ما يقودنا إلى قول أن تنمية الموارد البشرية هي في الحقيقة تنمية إبداعية و تشجيع للابتكار و تنمية العمل الجماعي عن طريق التشارك في المعرفة(تشاطر المعرفة) .

5-5. أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية :[1]

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛

الأولى : من حيث عملية التعلم داخل المنظمة و ذلك من خلال بعضهم لبعض و كذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. و يسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا.

الثانية :من خلال إدارة المعرفة يصبح العاملون أكثر مرونة، إضافة إلى أنها تدعم لديهم الرضا عن العمل؛ و هو ما يساعد العاملين على بناء قدراتهم في التعلم و حل ومعالجة المشاكل التي تواجه المنظمة. و عموما فان إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ما يلي:

- توسع الخبرات لدى العاملين.
- دعم و زيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.
- زيادة الربح و العوائد.

و للتعرف أكثر على تأثير إدارة المعرفة على العاملين داخل المنظمة سنعرض فيما يلي أهم جوانب هذا التأثير على العاملين:[2]

---

[1] المرجع نفسه،ص.276.
[2] المرجع نفسه،ص.276.

5-5-1. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين :

و يكون ذلك من خلال مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك بطرق مختلفة منها؛ تجسيد المعرفة *Externalization*و دمج المعرفة *Internalization*، كذلك جعل العاملين متفاعلين اجتماعيا و متشاركين في التطبيقات.

5-5-2. أثر المعرفة على موائمة العاملين :

في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المنظمة و تشجع العاملين على التعلم المستمر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي.و بالتأكيد ،عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا،فإنهم سوف لن يتفاجأو من حدوث هذه التغيرات.وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات جذرية قد تحدث و إنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات.و هنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

5-5-3. أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها ما يلي:

أ. يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.

ب. التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

و إن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل و ذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم.بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى.إضافة إلى ذلك ،فان إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا و تم معالجتها بصورة فعالة،و أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم،مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوما للأداء الأفضل، لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل.

و من خلال ما سبق نستنتج أن من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم تحسن أدائهم لوظائفهم ، و هذا من الأمور التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة،كذلك فان عمليات التدريب و التطوير تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين نحو العمل أكثر، و بالتالي فان هناك زيادة في الرضا الوظيفي لديهم.

5-6. أهمية رأس المال الفكري(البشري) :

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري و خاصة في الشركات القائمة على المعرفة تجعل هذه الشركات أمام مسؤوليات و قضايا الأساسية التي ينبغي أن تهتم بها الشركات بالعلاقة مع رأس المال البشري،و هي: [1]

أ. استقطاب أفضل المواهب البشرية:و يتطلب؛ أن تكون المنظمة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها ،أن تدرك ماذا تحتاج و ماذا تختار،أن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار و الاختبار و الاستخدام للقادمين الجدد.و أن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين و العاملين السابقين.و

[1] نجم،عبود نجم،المرجع السابق،ص.299.

الأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين و رعايتهم و كأنهم زبائن لها.

ب. إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير:و ذلك من خلال التشجيع من خلال التحفيز و برامج التدريب و التعليم من جهة و التعلم و تقاسم و نشر المعرفة و توزيعها داخل الشركة من جهة أخرى،و ربط الحوافز المادية و المعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

ج. المحافظة على أفضل العاملين:و هذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري و مفاهيم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة،و إيجاد الارتباط القوي بين رسالة و قيم الشركة من جهة و قيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى،و تحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات و إزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في الشركة.

د. إيجاد بيئة التعلم:و هذه البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في انه قد يغادر المنظمة في أي وقت و بالتالي فان ما يحمله من أفكار و خبرة سيغادر معه.[1]

5-7. علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة :

يتفق كل من (*Rastogi*)، (*Stevenson*) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.[2]

[1] المرجع نفسه،ص.300

[2] حرحوش،عادل.رأس المال الفكري:طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003،ص.58

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسئوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية (*Tacit Knowledge*) لرأس المال الفكري ، وتمثل هذه المعرفة من وجه نظر (*Deft*)[الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.]

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء (المحاورة *Dialogue*) عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

ويؤيد (*Miller*) ما تقدم بقوله: [إن إحدى الشركات تعاني من مشاكل وتسعي لإيجاد حلول لها تساهم في تقليل كلف التسويق والإنتاج لتضمن بقاء منتجاتها في الأسواق، لذا دعت إلى مؤتمر ضم (120) عالما منهم (20) من خارج الشركة، وطرحت المشكلة عليهم وطولبوا بإيجاد الحلول لها. واستطاع هؤلاء العلماء بعد خمسة أيام من النقاش حل مشاكل الشركة بسبب روح التحدي الذي طرحته الشركة عليهم وساهم مساهمة فاعلة في تعاونهم فكريا من خلال استخراج معارفهم الفنية واستثمارها لإيجاد الحلول].

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماما وهذا ما أشار له (*Brown*) بقوله:[اكتشف أحد صانعي الساعات السويسرية إمكانية استخدام الكوارتز Quartz بدلا من اللولب ، ولكن من استفاد من هذا الاكتشاف ؟! شركة – سايكو Seiko اليابانية وشركة –Texas– الأمريكية اللتان صنعتا ملايين الساعات منها وأغرقتا السوق ، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب ولكن لابد من تعدينه]. وهى إشارة واضحة إلى أن إدارة المعرفة هي المسئولة عن تعدين رأس المال الفكري باعتباره منجم ذهب.[1]

فضلا عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحاً كبيرة من جراء ذلك ويروي (*Stewart*) حادثة عن شركة (*Dow*) للكيماويات إذ

[1] المرجع نفسه،ص.59

كان لدي هذه الشركة (29000) براءة اختراع معظمها غير منفذة ، وبدأ مديرها التنفيذي لرأس المال الفكري عام 1993 بتنفيذ واستخدام براءات الاختراع هذه علماً بأنها ليست كل رأس المال الفكري الموجود في الشركة، فقد وجد المدير التنفيذي للشركة المذكورة أن أكثر من نصف براءات الاختراع غير مستخدم، والمستخدم منها غير مسجل رسمياً، وعندما استفسر من شركات مماثلة وجد أن الكثير من تلك الشركات لا تستخدم براءات الاختراع لديها إلا ضمن نطاق محدود أو لا تستخدمها نهائيا، مع العلم أن كلفة عملية تسجيل براءات الاختراع وحفظها ضمن الشركة تبلغ (250000) مائتين وخمسين ألف دولار سنويا، دون أن تكسب الشركة من وراء ذلك أي مردود مالي، ولكن مع بدء تنفيذ براءات الاختراع المهملة ربحت شركة (*DOW*) (مليون دولار) خلال أول (18) شهرا.[1]

5-8. طرق تنشيط رأس المال الفكري و تطويره :

يمثل رأس المال الفكري المساهمات الإبتكارية و الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة ،و هو ما يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة،و حتى يتم الحصول على تلك المساهمات و توسيعها لابد من تنشيط رأس المال الفكري و تطويره، و ليتم ذلك هناك العديد من الطرق سنعرض البعض منها،و هي كالآتي:[2]

1- طريقة عصف الأفكار*BRAIN STORMING*:يعد *Osbern* أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1937 و نشره في كتابه الخيال التطبيقي

*Applied Imagination*عام 1957.

*الهدف و الاستخدامات:

- إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد اكبر عدد من الأفكار دون انتقاد،لان الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك

[1] العنزي،سعدعلي،صالح،أحمد علي،المرجع السابق،ص،407
[2] حرحوش،عادل ،المرجع نفسه،ص.133،134.

معلومات و معارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل . و يلائم هذا الأسلوب تنشيط الذكاء المعرفي حسب رأي كل من *Miller* و *Brown* بقولهما:[إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لابد منها،لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة].

- تستخدم هذه الطريقة في البحث و التطوير كثيرا.

* الإجراءات التنفيذية:

- تكوين مجموعة بحدود(5–10) أفراد.
- يكون أحد أفراد المجموعة قادرا على الإثارة و الإبداع و خلق الجو المناسب و يعين مديرا للجلسة.
- تتبع الخطوات الثلاثة الآتية:(توضيح المشكلة/كيفية العمل و السلوك/تنقية الأفكار).
- تستغرق الجلسة ما بين 15–60 دقيقة.

2- طريقة السينكتيك *SYNECTIC* **(تآلف الأشتات أو المترابطات)**:يعد (وليم جي جورون) و جماعته من جامعة كمبردج الأمريكية أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 و نشر في كتابه (المترابطات)،و السينكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة.

* الهدف و الاستخدامات:

- معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الخلق و الإبداع ،و هذا الأسلوب يلائم المنظمات الصناعية كثيرا إذ انه نشأ و تطور في أحضان الصناعة الأمريكية.

*الإجراءات التنفيذية:

- تكوين جماعات من (5–7) أفراد.
- تعيين خبير المجموعة و يكون عارفا بالمشكلة.
- إتباع الخطوات الآتية:(تعيين المشكلة/جعل الغريب مألوفا/فهم المشكلة/جعل المألوف غريبا.)
- تقديم الحلول و اختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا.

3- طريقة حلقات السيطرة النوعية*QU A LITY CON TR OLS*:أدخلت هذه الطريقة إلى الصناعة اليابانية من قبل (كاو روا ايشكاوا) عام 1961،و تمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة ،يلتقون مرة في الأسبوع لمناقشة المشكلات التي تواجههم، و تنظيم هذا اللقاء يكون بمحض إرادتهم و ليس إجباريا.

* الهدف و الاستخدامات:

تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى و أفكار إيجابية في تطوير النوعية و تحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة و إطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية .

*الإجراءات التنفيذية:

- تكوين مجموعة من (5-10) أفراد.
- تعمل المجموعة ضمن قسم إنتاجي واحد.
- يلتقون ساعة في الأسبوع أو أكثر.
- يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي و تطوير برنامج العمل من خلال المناقشة و تطوير الأفكار.

4- طريقة أفكار الإدارة على المكشوف:و قد تم تأليف كتاب حول هذه الطريقة بعنوان: "*The power at open book management* " وهو من

تأليف: *J.SCH U ST ŒR*

Quinn, et , al&

*الهدف و الاستخدامات:

تكوين الحس الرقمي لدى أعضاء المنظمة و الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم و غربلة الاقتراحات نحو التطوير.

*الإجراءات التنفيذية:

- المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق.
- تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق.

- الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.

5- طريقة الجماعات الحماسية *Hot Groups* :

وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهمات الصعبة.

*الهدف و الاستخدامات:

وذلك من خلال توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل أو انجاز المهمات المناطة بهم.

*الإجراءات التنفيذية:

وذلك بإشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصورية والصوتية والبريد الالكتروني وشبكات الحاسوب.

5-9. أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

إن المحافظة على رأس المال الفكري تعد حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة (*Knowledge based Organization*) ففي هذه المنظمات لا تتمثل موجداتها الرئيسية في الآلات والهياكل والنظم، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال. [1]

---

[1] حرحوش،عادل ،المرجع السابق،ص.138

وفي حالة عدم المحافظة على رأس المال الفكري ستتعرض المنظمة لأحد المشاكل الآتية:[1]

1- قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتائجه لا تساوي شيئا وهذا سينشر تأثيره على تخفيض القيمة السوقية للمنظمة لان أصلها المركزي- كما يطلق عليه- (*Koening.*) ؛ ويقصد به رأس المال الفكري ، لم يعد قيمة مؤثرة وميزة تنافسية.

2- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى دون رجعة ، وذلك لأن منظماتهم لم تستطيع تحويل خبراتهم ومهارتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة ،وخطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا ، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة ويقدمونها لهم على طبق من ذهب دون عناء وبذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة إستراتيجية ومكمن قوة مضافا مقابل تهديد وموطن ضعف لمنظماتهم القديمة.

3-قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباته وحاجاته ومتطلباته، وهذا ناتج عن التغير في ميزان القوى داخل المنظمات ، ويعبر (Quinn, et , al ,) عن ذلك بقولهم:[..و بالتالي لم يعد المديرون قادرين على إجبار هؤلاء (يقصد رأس المال الفكري) على القيام بأعمال معينة لا يقبلونها من خلال العلاقات الهرمية،و لقد عبر أحد المديرين التنفيذيين عن هذا التحول في ميزان القوى إذ قال للاختصاصيين:يا رؤسائي؟ !].

و للمحافظة على رأس المال الفكري تم تجريب عدة أساليب لتحقيق ذلك، لكن الأساليب الأكثر تأثيرا في المحافظة على رأس المال الفكري هي خمسة أساليب؛ يبينها الجدول الآتي:[2]

---

[1] المرجع نفسه،ص.139

[2] المرجع نفسه،ص.140-144

الأسلوب	المفهوم	أبعاده	وسائل قياسه و تحديده
1.تنشيط الحفز المادي و الاعتباري	هو مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد و التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه،من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و الاجتماعية و ترشده إلى سلوك معين . و يتضح من المفهوم المذكور آنفا أن الحفز المادي و الاعتباري يؤكد: 1. الجوانب المادية مثل الأجور و المكافآت و المشاركة بالأرباح و الحوافز الإبداعية. 2. الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم و إشراكهم في الإدارة، الأوسمة و الشارات، منح الألقاب، كتب الشكر. 3. الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي و تعزيز مكانتهم في المجتمع و تقديم الخدمات الطبية لهم وتوفير السكن و فرص التعليم و إكمال الدراسات العليا.	*مادية. *معنوية. *اجتماعية . و هذه أكثر الأبعاد المتفق عليها بين الكتاب و المنظرين.	*المقابلات الشخصية *استمارة الاستقصاء. *الاختبارات المقننة. *رواية القصة. *جلسات الحوار المفتوح.

جدول رقم (ط):يمثل الأسلوب الأول من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

الأسلوب	المفهوم	أبعاده	وسائل قياسه و تحديده
2.التصدي للتقادم التنظيمي	يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه. أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من اجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية ويجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي وهي: *تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية وتقادم الخبرات والمهارات الفنية وتقادم الخبرات المهنية. *تقادم القدرات و يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية. *التقادم الثقافي و يتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات و العادات الاجتماعية.	• أبعاد شخصية • أبعاد تنظيمية • أبعاد بيئية	• تقويم الأداء. • التحليل النفسي. • التحليل التقني والإداري. • استمارة الاستقصاء. • التدريب (القبلي والبعدي). • الاختبارات المقننة.

جدول رقم (ي):يمثل الأسلوب الثاني من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

الأسلوب	المفهوم	أبعاده	وسائل قياسه و تحديده
3.مواجهة الإحباط التنظيمي	**يرى (*flippo*) :"أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط."و يعرف الإحباط أيضا على أنه:"الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها و السيطرة عليها أو التحكم فيها تمنعه من ذلك." و من أهم مظاهر الإحباط التنظيمي ؛مظاهر نفسية و تضم عدم الرضا،الاستياء، التوتر و القلق،الفشل،الانطواء و الاكتئاب و مظاهر أخرى كالعدوان.**	**– أبعاد شخصية. – أبعاد وظيفية. – أبعاد تنظيمية. – أبعاد بيئية.**	*المقابلات الشخصية. *استمارة الاستقصاء. *معدلات الدوران. *تقويم الأداء. * صناديق الشكاوي. * سجلات الحضور و الانصراف.

جدول رقم (ك):يمثل الأسلوب الثالث من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

الأسلوب	المفهوم	أبعاده	وسائل قياسه و تحديده
4.تقليل فرص الاغتراب التنظيمي	**ينظر (*Finifter*)إلى الاغتراب على انه :حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه الاجتماعي و هو أيضا: حالة الشعور بعدم الاندماج والتباعد عن المجتمع والثقافة حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في هضم المجتمع ويشعر آنذاك بضياع ذاته.** **ويعبر عنه كذلك بعدم التكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئة الجديدة.** **وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن تكون من خلال وسائلها المختلفة(التحفيز ، الثقة ، التكيف ، الاندماج) و هذه الوسائل قادرة على احتواء جميع أنواع الاغتراب داخل المنظمة وهي:** 1. **اغتراب ثقافي.** 2. **اغتراب حضاري.** 3. **اغتراب اجتماعي.** 4. **اغتراب قيمي.**	**- أبعاد قيمية** **ـ أبعاد بيئية** **ـ أبعاد تقنية** **ـ أبعاد تنظيمية**	**❖ المقابلات الشخصية.** **❖ استمارة الاستقصاء.** **❖ معدلات الدوران.** **❖ كثرة مشاكل العمل.** **❖ انخفاض الإنتاجية.** **❖ زيادة الفقـد والمرفوض.**

جدول رقم (ل):يمثل الأسلوب الرابع من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

الأسلوب	المفهوم	أبعاده	وسائل قياسه و تحديده
5.تعزيز التميز التنظيمي	**وما يهمنا هنا نتيجة مفادها أن المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات المتميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وأراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم لذلك طال بضرورة المحافظة عليهم بقوله : كان ولا يزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن في حالة رعايتهم واستثمار إبداعهم وعدم غربتهم أو لاغترابهم وهجرتهم يقصد بها: جميع الوسائل والأساليب التي من شانها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة وهذا من شانه زيادة عدد المتميزين في المنظمة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء ويقول أن المنظمة الأقوى هي التي لديها اكبر عدد من المبدعين ويتفق مع الرأي السابق بقوله: إن تنمية الإبداع ورعاية المبدعين ورجال الفكر في كل ميادين الحياة هي مسالة حياة أو موت لأي منظمة**	**تشجيع الإبداع من خلال: ✓ تشجيع الأفكار الجديدة ✓ تشجيع المقترحات ✓ تشجيع الأعمال غير الروتينية ✓ إسناد جماعة العمل ✓ الحرية والثقة في العمل ✓ تهيئة المستلزمات المطلوبة لتقليل : o تحديات العمل o ضغط العمل ✓ العوائق التنظيمية**	➢ **عدد براءات الاختراع** ➢ **عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية** ➢ **عدد البحوث والدراسات** ➢ **تطوير القيمة السوقية للمنظمة** ➢ **تطوير القيمة السوقية للعاملين في المنظمة** ➢ زيادة القيمة السوقية للمنظمة

جدول رقم (م):يمثل الأسلوب الخامس من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

5-10. نماذج إدارة المعرفة :

قدم عدد من الباحثين النماذج الآتية لإدارة المعرفة حسب وجهة نظر كل منهم:[1]

النموذج الأول: أشار(*Darling*, 1996) إلى أنموذج البنك الكندي التجاري (*CI BC*)[*]لإدارة المعرفة، والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون ، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية ، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة. وينطلق هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

أ- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
ب- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
ج- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
د- تعلم الزبون : أدرك المصرف أن الزبون بحاجة إلى المعرفة ، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة.

النموذج الثاني: عرض((*Easterbrook*, 1996 أنموذجا لإدارة المعرفة من أربع خطوات هي:

أ- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية، وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
ب-تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي(*Organizational Learning*).

---

[1] الكبيسي،صلاح الدين.إدارة المعرفة،المرجع السابق،ص.163-175.

[*] CIBC:Canadian Imperial Bank of Commerce

ج- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.
د- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود ، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

النموذج الثالث: قدم (*Daniel*,1997)أنموذجا لإدارة الموجودات الفكرية من خمس خطوات متلاحقة ، تبدأ بالإستراتيجية التي تتضمن تحديد دور المعرفة في العمل ودور الاستثمار في الموجدات الفكرية لابتكار المعرفة الجديدة ، ثم تقييم الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المنافسون ، ثم فتح ملف خاص للمعرفة لتحديد ما تملكه منها وما تستخدمه ، وبعدها يتم تقييم المعرفة الحالية للمنظمة وتكلفتها وكيف يتم تعظيمها ، وأخيرا تجميع ملف المعرفة ، وتعاد هذه العملية بنفس التسلسل ، ونرى أن الأنموذج لم يقدم ما يشير إلى كيفية عكس المعرفة المتوافرة في التطبيق والاستفادة منها.

النموذج الرابع: عرض(*Davenport & Hansen*,1997) أنموذج منظمة عمليات المنتوج(*PPO*)* وهي جزء من منظمة (HP)الأمريكية يعتمد هذا الأنموذج الذي بدأ العمل به عام 1992، ويتكامل عبر ثلاث مبادرات متتابعة لإدارة المعرفة وهي:

أ- **حلقات المعرفة**(*Knowledge* Links): وهي مجموعة معرفية لتطوير المنتوج تستند إلى شبكة من مختلف أقسام(PPO) تحتوي على معرفة ساهم فيها كتبة التقارير من خلال المقابلات مع الخبراء.
ب- مجتمعات الممارسة(*Communities* of practices) للأفراد المشتركين في إدارة المعرفة بقصد إقامة منتدى لمناقشة موضوعاتها ، تشكلت من 30 شخصا يسهمون في تبادل الأفكار حولها.

* PPO: Product Processes Organization.

ج- وأخيرا قامت بتطوير فريق مدخل إدارة المعرفة (*The KM[*] Approach*
Team) يضم 15 عضوا برئاسة أحد المديرين يقدمون المشورة إلى الأقسام الأخرى في المنظمة لقاء أجر، وأصبحوا مشاركين في مبادراتها.

النموذج الخامس: أشارت (*Martiny*,1998) إلى أنموذج من أربع خطوات استخدمته المجموعة الاستشارية في(HP) وهي:

أ- الحشد والتعبئة(*M obilization*)، والغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له، وأول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة وتآلفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة.

ب- الرؤية(vision) يطور بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل ، ويوضح هذه الأنشطة ، ويحدد مجال واتجاهات التركيز.

ج- التصميم *(D esign)*والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.

د- النقل (transition)لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فان فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها.

النموذج السادس:قدم(*Bourdereau & Couillard*,1999)أنموذجا من ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة هي:

أ- تهيئة الفريق*(preparing the team)* وتشمل هذه الخطوة تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.

ب- فهم أغراض الأعمال والرؤية والإستراتيجية والبيئة*(understanding*
Business Goals, vision, strategy and environment) و
تشمل هذه الخطوة تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها.

---

[*] KM: Knowledge Management.

ج- تحديد عمليات الأعمال(*defining business processes*)تشمل هذه الخطوة تحديد المعرفة الجوهرية و المعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات.

د- تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام *(defining applications and user requirements)*وتعني هذه الخطوة تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين، وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة فيها.

ه- تصميم معمارية المعرفة والبيانات (*designing knowledge and data architecture*)وتشمل هذه الخطوة تطوير أنموذج المعرفة المحدد للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها و تحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.

و- تصميم المعمارية الفنية (*desining technical architecture*) ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم ، وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.

ز- النماذج الأولية والتنفيذ (*prototyping and implementing*) وتشمل هذه الخطوة وضع المشروعات المرحلية والأساسية لتسهيل التعلم ، وتهيئة الدعم والإسناد التنظيمي.

ح- التعلم والتحسين (*learning and improving*)وتشمل هذه الخطوة تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد، واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين، المداخل والعمليات والأدوات، وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء.

النموذج السابع: أنموذج بفيفر وسوتن(*pfeffer & sutton,1999*)

هذا الأنموذج يعكس ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى لمنظمة إلى تطبيق.

أ- معرفة السبب قبل الأسلوب: على المنظمات أن تحدد فلسفتها، وأن تعرف سبب إتباعها وفهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات.

ب-المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، حيث أن تكرار العمل والتجربة والاحتكاك مع العاملين والمشاهدة أمور تعد أهم وسائل توليد وتبادل المعرفة.

ج-أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط: التطبيق أهم من الخطط النظرية ، لأن من خلاله تتعرف المنظمة على فرص النجاح لأفكارها الجديدة ، ويتيح المجال لإجراء المراجعة الدورية على هذه الأفكار.

د- تقبل الخطأ: تهيئة المنظمة وإدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة، وبما يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل.

ه- إبعاد الخوف لأنه يؤدي إلى عدم ظهور المعرفة لأن الخوف يؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجديدة، وأن إشاعة روح التسامح بين أفراد المنظمة يدفعهم إلى المبادرة بأفكار جديدة والدخول في تطبيقات جديدة بدل الجمود.

و- الاحتياط من التشبيهات الخاطئة: إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد ، ويكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى ممارسات أيسر لدى المنظمات التي تلغي المنافسات الداخلية بين أفرادها.

ز- قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس: إن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة كفيل بضمان النجاح للوصول إلى الهدف.

ح- تحديد عمل القادة ، وكيف يؤدون عملهم ، وكيف يخصصون الموارد ويعالجون المشكلات: إن النظم والممارسات الإدارية اليومية التي تشيع الثقافة المعرفية وأساليب نقلها والمشاركة فيها تعد أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية، والقادة يجب عليهم أن يضعوا نظما لتطبيق إدارة المعرفة تسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي وترجمتها إلى واقع ملموس.

إن أنموذج (*pfeffer & sutton*) يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- أهمية منحنى التعلم ومنحنى الخبرة.

ب- التأكيد على أولوية التطبيق مقابل النظري.

ج- أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة.

د-تشجيع المبادرة مقابل الجمود.

ه- سلوكيات جديدة للقادة.

النموذج الثامن: أشارت (*Hanley*, 2000) إلى أنموذج منظمة(*AMS*[*]) أنظمة الإدارة الأمريكية والتي بدأت به عام 1992 ويتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي:

أ- اكتشاف المعرفة(*finding knowledge*):حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز(AMSCAT[*]) للتقنية المتقدمة، والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات، والتي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.

ب- أسر المعرفة وتنظيمها (*capturing and organizing knowledge*) واستخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة ، مثل البريد الصوتي والبريد الالكتروني والتحادث بالفيديو، وسميت هذه التقنيات (اكسبريس المعرفة).

ج- المشاركة بالمعرفة (*sharing knowledge*)، وقد طورت المنظمة بنية تحتية أطلق عليها : معرفة (AMS)(AMS know)، وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات ، فضلا عن أن الأنموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:

- **جماعة الاهتمام**(*communities of interest*): تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة
- **جماعة الممارسة(*communities of practice*):** والذي يقع عليهم عبء التنفيذ للبرنامج.

وقد ركز الأنموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من خلال رفع معرفتهم الضمنية، والزبائن من خلال خبرة المنظمة العالية ، وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

---

[*] **AMS:American Management Systems.**

[*] **AMSCAT: American Management Systems Center Advanced Technologies.**

خلاصة:

إن من إسهامات الاستثمار في الموارد البشرية داخل المنظمات هو تحسين قدرة الموظفين داخل المنظمة على التعامل بفاعلية مع التغييرات الحاصلة ، وعلى المنظمة أن تتكيف مع هذه التغيرات وتحافظ على بقائها ، وأن تضع نصب عينيها أنها على استعداد ليس للتغيير السطحي بل للتغيير العميق، والمقصود بالتغيير العميق هو تغيير معارف وأفكار موظفيها .إذن فرأس المال الفكري هو من أهم موارد المنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها.

الفصل السادس

تحليل البيانات وتفسيرها

الفصل السادس : تحليل البيانات و تفسيرها

تمهيد:

قبل التطرق إلى تحليل البيانات وتفسيرها، نعيد التذكير بالإجراءات المنهجية التي اعتمدتاها للقيام بالدراسة الميدانية ، وكانت هذه الدراسة ترمي الى معرفة أهمية استثمار رأس المال الفكري في المكتبة الجامعية و دوره في تحقيق إدارة المعرفة؛ من اجل ذلك اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكانت المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة هي مجال الدراسة الميدانية ، وللإجابة على التساؤلات التي طرحناها في هذه الدراسة والممثلة في :

1-كيف يمكن الاستثمار في الموارد البشرية :(رأس المال الفكري) في المكتبة ؟
2-مامدى اهتمام إدارة المكتبة بالاستثمار في الموارد البشرية؟
3- هل هناك وعي بإدارة المعرفة لدى إطارات مكتبة جامعة منتوري، قسنطينة ؟
4- هل وضع المكتبة وواقعها يتطلب اللجوء إلى إدارة المعرفة؟

كما تمت صياغة فرضيات كإجابة محتملة للتساؤلات ،و هي:

1. يتوقف استثمار رأس المال الفكري في المكتبة المركزية لجامعة منتوري،قسنطينة على مدى تبني سياسة واضحة في مجال التربصات المهنية التي تزيد في خبرة و كفاءة موظفيها.
2. يتوقف الإبداع و الابتكار في المكتبات الجامعية على مدى تشاطر المعرفة بين أفرادها.
3. يتوقف تبني نظم إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية مجال الدراسة على مدى تبني التكنولوجيات الحديثة في تسيير خدماتها.

و للتحقق من فرضيات البحث و الحصول على المعلومات اللازمة تم استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات تمثلت في الاستبيان،المقابلة و الملاحظة،و قد تمثلت عينة الدراسة في موظفي المكتبة المركزية لجامعة منتوري،قسنطينة،و لأن عدد الموظفين العاملين

بالمكتبة هو 29 موظفا فقط،فقد كان المجتمع الكلي للدراسة هو نفسه العينة المختارة،باعتبار مجتمع الدراسة مجتمع صغير، وقد تم توزيع الاستبيان على موظفي المكتبة و المتمثل في 29 استبيانا و تمكنا من استرجاعها كلها- كما هو موضح في الجدول رقم01 - وقد تضمن الاستبيان 24 سؤالا موزعة على أربعة محاور،أما المقابلة فقد تضمنت 12 سؤالا،جاءت متتالية دون الفصل بينها بمحاور،و قد أجريت مع رؤساء المصالح الثلاثة الموجودة في المكتبة مجال الدراسة،و هي كالآتي:مصلحة الفهرسة،مصلحة المطالعة و الإعارة للتصوير و مصلحة الإعارة و السمعي البصري،و عند تفريغ الاستبيان و تحليل المقابلة تم جمع الجداول في تسلسل رقمي أي بعد الجدول رقم 08 الخاص بتحليل المقابلة يأتي الجدول رقم 09 الخاص بتحليل السؤال الأول للاستبيان ،و منه فإن الجداول الخاصة بتحليل المقابلة محصورة بين الجدول رقم 02حتى الجدول رقم 08 والجداول الخاصة بتحليل الاستبيان محصورة بين الجدول رقم 09حتى الجدول رقم 32.

جدول رقم 01: يمثل الاستبيانات الموزعة، المسترجعة و المعتمدة.

	موظفي المكتبة	النسبة%
الاستبيانات الموزعة	29	100
الاستبيانات المسترجعة	29	100
الاستبيانات المعتمدة	29	100

1.6. تحليل الجداول الخاصة بالمقابلة :

1. تبيين مدى تخصص الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة:

من خلال المقابلة التي أجريت مع رؤساء المصالح التالية: مصلحة المطالعة والإعارة والتصوير[1]، مصلحة الإعارة والسمعي البصري[2]، ومصلحة الفهرسة[3] تبين أنه عندما طرحنا السؤال: هل موظفو المكتبة من أصحاب الاختصاص ؟ كان رد رؤساء المصالح أن موظفي المكتبة منقسمين إلى فئتين، فئة متخصصة وأخرى غير متخصصة، حيث تنحصر الفئة المتخصصة في الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس في علم المكتبات، وشهادة DEUA (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) في علم المكتبات، أما الفئة غير المتخصصة فهي التي ينحصر مستواها بين 03 ثانوي أو 09 أساسي أو 06 أساسي والتي تناسب منصب عون تقني، معاون تقني في بنك الإعارة أو أعوان أمن المكتبة.

جدول رقم 02 : يوضح مدى قيام المكتبة بدورات تدريبية لموظفيها.

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة وللتصوير	مصلحة الفهرسة	المجموع	النسبة%
نعم	–	–	–	–	–
لا	**01**	**01**	**01**	**03**	**100**
المجموع	**01**	**01**	**01**	**03**	**100**

بالنظر لأهمية الدورات التدريبية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، و مدى أهميتها في مجال تبادل الخبرات، إلا أن الجدول رقم 01 أعلاه يبين أن المكتبة مجال الدراسة لا تجري دورات تدريبية على مستواها، وحسب إجابة رؤساء المصالح على هذا السؤال فهم ينفون وجود تربصات، وان وجدت فهي نادرة جدا وتكون متباعدة، أو توجد فقط في فترات الامتحانات المهنية، وتشير رئيسة مصلحة الإعارة والسمعي البصري إلى

[1] مقابلة مع رئيسة مصلحة المطالعة و الاعارة و التصوير للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:00 إلى الساعة10:15.

[2] مقابلة مع رئيسة مصلحة الاعارة و السمعي البصري للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:25 إلى الساعة10:45.

[3] مقابلة مع رئيسة مصلحة الفهرسة للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:50 إلى الساعة11:15.

أن آخر دورة تدريبية أجريت على نظام السنجاب، ومستقبلا هناك دورة تدريبية على نظام الإعارة الآلي.

جدول رقم 03 : يوضح مدى شمولية التدريب للموظفين.

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة للتصوير	مصلحة الفهرسة	المجموع	النسبة%
نعم	–	–	–	–	–
لا	**01**	**01**	**01**	**03**	**100**
المجموع	**01**	**01**	**01**	**03**	**100**

يتضح من خلال الجدول أعلاه و حسب رأي رؤساء مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، مجال الدراسة، أن عملية التدريب لا تشمل كل الموظفين؛ و السبب في ذلك هو أن عمليات التدريب (التربصات) و إن وجدت فهي تجرى حسب المستوى و القادرين على التعامل مع الكمبيوتر، و في حالة وجود امتحانات مهنية فان الفئة المستفيدة من عملية التدريب هي الفئة الممتحنة فقط.و ما يمكن الإشارة إليه في هذا المجال و أثناء الحديث مع بعض الموظفين العاملين في المكتبة مجال الدراسة أنه لا يتم إعلام كل الموظفين بوجود تربصات، و إنما يتم انتقاء موظفين معينين دون البقية، و هذه الطريقة في الانتقاء قد تؤثر سلبا على العلاقة بين الموظفين، و تخلق نوع من اللاثقة فيما بينهم و هذا يؤدي إلى حجب المعلومات و المعرفة عن بعضهم البعض، و هذا ينعكس سلبا على السير الحسن للمؤسسة ككل.

4. السؤال رقم04 :هل هذه التدريبات شهرية أم سنوية؟

من خلال الأجوبة التي حصلنا عليها من رؤساء المصالح الثلاثة للمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، اتضح لنا أن الدورات التدريبية غير منتظمة، لأنه حسب ما ورد في إجابة رئيستي مصلحتي كل من الفهرسة و بنك الإعارة و السمعي البصري؛ أنه في حالة وجود مهام جديدة لم تكن تؤدى من قبل يتوجب على المكتبة القيام بعملية تدريب للموظفين المنوطين بتلك المهمة، أو في حالة وجود امتحان مهني تقوم المكتبة بإجراء

تربصات للفئة الممتحنة المعنية بالامتحان فحسب، هذا يعني أن التدريب و التكوين المتواصل، ليس له مكان ضمن سياسة تنمية الموارد البشرية بالمكتبة.

جدول رقم04 : يوضح مدى التخطيط المسبق للدورات التدريبية .

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة للتصوير	مصلحة الفهرسة	المجموع	النسبة%
نعم	–	–	–	–	–
لا	01	01	01	03	100
المجموع	01	01	01	03	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد تخطيط مسبق للدورات التدريبية لأنه و حسب السؤال السابق فهذه الدورات غير منتظمة و بالتالي فهي تجرى فجأة، إما حسب الامتحانات المهنية أو حسب المهام الجديدة التي تطرأ في برنامج خدمات المكتبة و أعمالها. و ما يمكن الإشارة إليه هنا هو أنه هناك تقصيرا واضحا من ناحية التربصات المهنية في المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، مجال الدراسة، هذه التربصات و التي تعتبر جد مهمة – كما جاء في الجانب النظري للدراسة الفقرة (3–7–5–4)، باعتبار أن المكتبة الجامعية منظمة قابلة للتطوير خاصة بعد تبني التكنولوجيا الحديثة في كل العمليات المكتبية و عملية الحوسبة التي تمس كل مراحل السلسلة الوثائقية تقريبا.

جدول رقم 05 : يوضح مدى تعاون مصالح المكتبة فيما بينها .

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة للتصوير	مصلحة الفهرسة	المجموع	النسبة%
نعم	01	01	01	03	100
لا	-	-	-	-	-
المجموع	01	01	01	03	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تعاون بين مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، و هذا أمر بديهي لأن مصالح المكتبة مترابطة و كل مصلحة تكمل المصلحة الأخرى، وهذا وفق مراحل السلسلة الوثائقية التي يمر بها الكتاب(الوثيقة) منذ اقتنائه إلى غاية و ضعه على الرف و استخدامه من طرف المستفيد.

جدول رقم 06 : يوضح أوجه التعاون بين مصالح المكتبة .

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة للتصوير	مصلحة الفهرسة
أوجه التعاون	السلسلة الوثائقية*	السلسلة الوثائقية*	*السلسلة الوثائقية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أوجه التعاون بين مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة مجال الدراسة لا تتعدى مراحل السلسلة الوثائقية التي يمر بها الكتاب(الوثيقة)، باعتبار أن كل مصلحة تكمل الأخرى.

السؤال رقم 08 :هل لتشاطر المعرفة بين الأفراد العاملين في المكتبة أثر على الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

من خلال المقابلة التي أجريت مع رؤساء المصالح الثلاثة تبين أن لتشاطر المعرفة بين الأفراد العاملين في المكتبة أثر على الخدمات المقدمة للمستفيدين، و حسب رأيهم فإنه على قدر الاندماج بين العاملين يتحسن العمل، و ما يمكن الإشارة إليه هو أن لتشاطر المعرفة أثر إيجابي على الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين الأفراد العاملين و بالتالي يتحسن مستوى الخدمة المقدمة للمستفيد كما جاء في الفصل(2-7-هـــ).

جدول رقم 07 : يوضح مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة في تحسين خدمات المكتبة.

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة للتصوير	مصلحة الفهرسة	المجموع	النسبة%
نعم	01	01	01	03	100
لا	-	-	-	-	-
المجموع	01	01	01	03	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن للتكنولوجيا الحديثة أثر في تحسين خدمات المكتبة من خلال تسهيل العمل و توفير الوقت و الجهد كما أن التكنولوجيا الحديثة تقضي على الروتين و تزيد من إقبال الرواد على المكتبة؛ لأن التكنولوجيا الحديثة تحسن في خدمات المكتبة و بالتالي درجة إقبال الرواد على المكتبة مرتبطة بمدى تحسن خدماتها.

السؤال رقم10 :ما الفرق في أداء خدمات المكتبة قبل إدخال التكنولوجيا الحديثة و بعد إدخالها؟

من خلال المقابلة التي أجريت مع رؤساء المصالح الثلاثة، تبين أن إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة قد و فر الكثير من الجهد و الوقت، و حسب رئيسة مصلحة الإعارة و السمعي البصري فانه في البداية واجهتهم مشاكل في إدخال الرصيد و في العمل على نظام سنجاب أما بعد ذلك أصبحت العملية سهلة و سريعة و أصبح الوصول إلى الكتاب يتم بشكل أسرع و أسهل و حسب رئيسة مصلحة المطالعة و الإعارة والتصوير و رئيسة مصلحة الفهرسة فان هذه الأخيرة (عملية الفهرسة) أصبحت عملية سهلة و كذلك عملية الاختيار و عملية البحث في الفهرس الآلي، و ما يمكن الإشارة إليه هو أن إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة قد وفر الكثير من الجهد و الوقت، و أصبحت كل العمليات أكثر دقة لأنها في السابق كانت بطيئة و مملة.

جدول رقم 08: يوضح مدى تعويض التكنولوجيا الحديثة للعنصر البشري في المكتبة.

	مصلحة الإعارة والسمعي البصري	مصلحة المطالعة والإعارة للتصوير	مصلحة الفهرسة	المجموع	النسبة%
نعم	-	-	-	-	-
لا	**01**	**01**	**01**	**03**	**100**
المجموع	**01**	**01**	**01**	**03**	**100**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تعوض العنصر البشري في المكتبة و حسب رؤساء المصالح الثلاثة فان التكنولوجيا يمكن أن تساير العنصر البشري أي أن العنصر البشري يستعين بالتكنولوجيا الحديثة في أداء مهامه لكن لايمكن الاستغناء عنه؛ لأنه هو الأساس فهو الذي يسير التكنولوجيا و هو المسئول عن صيانتها.

و ما يمكن الإشارة إليه هنا هو أن المكتبة المركزية لجامعة منتوري –قسنطينة– تضم عدد كبير من الموظفين، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها للمستفيدين، و مع أنها تواكب التطور التكنولوجي، فقد تم إدخال التكنولوجيا الحديثة في

كل مصالحها تقريبا إلا أنها لا تستغني عن العنصر البشري في أداء مهامها خاصة بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة و الكفاءة العالية بغض النظر عن التخصص.

السؤال رقم 12: ماذا أضافت التكنولوجيا الحديثة إلى خبرة و كفاءة العامل البشري؟

بالنسبة للسؤال الأخير فان التكنولوجيا الحديثة أضافت خبرة و كفاءة للعامل البشري فحسب رؤساء المصالح الثلاثة فان العنصر البشري في المكتبة قد اكتسب خبرة جديدة كتعامله مع نظام سنجاب و البرامج الجديدة، و هو ما جعل الموظفين في المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة يكتسبون معارف جديدة، إضافة إلى تحسن معلوماتهم و خاصة مع تدارك القائمين على السنجاب الأخطاء و إدخال التعديلات الضرورية، كما أن التكنولوجيا الحديثة تساعدهم على ابتكار طرق جديدة للتعامل مع الرواد كالفهارس الآلية الموجودة في بنك الإعارة ...إلخ.

2.6. تحليل الجداول الخاصة بالاستبيان :

الجدول رقم 09 : يوضح توزيع العينة حسب الشهادات المتحصل عليها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
ليسانس علم المكتبات	08	27,58
ليسانس علم الاجتماع	01	3,44
شهادة جامعية في العلوم الدقيقة	01	3,44
شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات	04	13,79
الثالثة ثانوي	01	3,44
الرابعة متوسط	04	13,79
دون إجابة	10	34,48
المجموع	29	100

يمثل هذا الجدول توزيع العينة حسب الشهادات المتحصل عليها من طرف الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة منتوري قسنطينة ، ونجد أن اغلب الموظفين من أصحاب الاختصاص حيث تمثل نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس في علم

المكتبات ب 27,58 % وهي أعلى نسبة ، كذلك بالنسبة للحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات (D E U A) بنسبة 13,79 % ، أي أن أصحاب الاختصاص يمثلون نسبة 41،37 من مجموع مفردات العينة، في حين نجد أن هناك موظفين حاصلين على شهادات في تخصصات أخرى كالحاصلين على شهادة الليسانس في علم الاجتماع بنسبة 3,44% وكذلك شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في العلوم الدقيقة بنسبة 3,44 % ، أيضا هناك الذين يقتصر مستواهم الدراسي على الثالثة ثانوي والرابعة متوسط بنسبة3,44% و 13,79% ، يضاف إلى ذلك الفئة التي امتنعت عن الإجابة بالنسبة لهذا السؤال و التي يعود سبب امتناعها إلى أنهم لا يحبون إظهار مستواهم الدراسي وهذا يعود لعوامل نفسية بالرغم من أنهم يؤدون وظائف مهمة في المكتبة وضرورية.

ويتضح من خلال هذا الجدول أن من بين الموظفين العاملين في المكتبة 12 فقط من أصحاب الاختصاص وهذا ما تمثله النسبة 41,37 % بغض النظر عن احتمال وجود موظفين آخرين من أصحاب الاختصاص ضمن الفئة الممتنعة عن الإجابة، و هي نسبة معتبرة حسب رأينا بإمكانها التكفل بتدريب باقي المفردات و الرفع من مستوى أدائهم .

الجدول رقم 10 : يوضح توزيع العينة حسب الأسلاك.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
محافظ المكتبة	03	10,34
ملحق بالمكتبات الجامعية	10	34,48
مساعد في المكتبات الجامعية	09	31,03
عون تقني في المكتبات الجامعية	04	13,79
معاون تقني في المكتبات الجامعية	02	6,89
متصرف إداري	01	3,44
المجموع	29	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة34,48% من الأسلاك تمثل الملحقين بالمكتبة الجامعية ، ونسبة31,03%تمثل المساعدين في المكتبات الجامعية، في حين نجد أن

الأعوان التقنيين بالمكتبات يمثلون نسبة 13,79%، أما المحافظين فيمثلون نسبة 10,34% وبالنسبة للمعاونين التقنيين في المكتبات الجامعية فيمثلون نسبة 6,89%، كما أن هناك متصرف إداري ويمثل 3,44%، ويتضح من خلال الجدول أن جل الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة ينتمون إلى أسلاك المكتبيين وهو ما يمثل نسبة 96,53%من المبحوثين من فئة المكتبيين.

الجدول رقم 11 : يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
مدير المكتبة	01	3,44
محافظ	02	6,89
رئيس مصلحة	04	13,79
ملحق بالمكتبات الجامعية	06	20,68
مساعد بالمكتبات الجامعية	09	31,03
عون تقني في المكتبات الجامعية	05	17,24
حارس جامعي	02	6,89
المجموع	29	100

يمثل هذا الجدول توزيع العينة حسب الوظيفة، ونجد أن نسبة 31,03% من الموظفين يمثلون المساعدين بالمكتبة الجامعية ، في حين أن نسبة الملحقين بالمكتبة الجامعية يمثلون نسبة20,68% أما الأعوان التقنيين فيمثلون نسبة17,24% ، وبالنسبة لكل من المحافظين والحراس الجامعين فكل وظيفة تمثل نسبة6,89% ، أما وظيفة مدير المكتبة فتمثل نسبة3,44% بطبيعة الحال اقل نسبة،ويتضح من خلال هذا الجدول ومقارنة مع الجدول السابق رقم 03 أن الفئة التي تشغل الملحقين بالمكتبة الجامعية ومقارنة بنسبتها في الجدول رقم 03 و التي تمثل 34,48% قد أصبحت تمثل في هذا الجدول نسبة 20,68% ، وتفسير ذلك أن الموظف إذا توفرت فيه الرتبة المطلوبة وبعد أقدمية معينة يستطيع أن يشغل وظيفة عليا.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
1 ــ 5 سنوات	07	24,13
6 ــ 10 سنوات	06	20,68
11 ــ 15 سنة	03	10,34
16 ــ 20 سنة	03	10,34
21 ــ 25 سنة	04	13,79
26 ــ 31 سنة	06	20,68
المجموع	29	100

يمثل هذا الجدول توزيع العينة حسب الأقدمية، ونجد أن 24,13% تمثل نسبة الموظفين الذين تنحصر اقدميتهم ما بين سنة واحدة إلى خمس سنوات ،أما20,68% فهي تمثل نسبة الموظفين الذين تنحصرأقدميتهم ما بين ست سنوات إلى عشر سنوات وتمثل النسبة نفسها الذين أقدميتهم ما بين ست و عشرين سنة إلى واحد و ثلاثين سنة،في حين أن نسبة 13.79 % تمثل نسبة الموظفين الذين تنحصر أقدميتهم ما بين واحد و عشرين سنة إلى خمس و عشرين سنة،أما 10.34% فتمثل نسبة الموظفين الذين تنحصر أقدميتهم ما بين ستة عشر سنة إلى عشرين سنة وتمثل النسبة نفسها الذين أقدميتهم ما بين الواحد و العشرون سنة الى الخمسة و العشرين سنة .

و من خلال هذا الجدول يتضح أن 22 مفردة من العينة، أي ما نسبته 75،86 تتمتع بأقدمية تفوق الستة سنوات و هي مدة كافية حسب اعتقادنا لتمكين الفرد من اكتساب المهارات الضرورية للقيام بمهامه على أكمل وجه.

جدول رقم 13:يوضح توزيع العينة حسب استفادتهم من التربصات المهنية.

الاحتمالات		التكرارات	النسبة%
نعم	مرة	08	27.58
	مرتان	00	00
	03 مرات	00	00
	أكثر ..حدد	00	00
مجموع " نعم"		08	27.58
لا		21	72.41
المجموع		29	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب موظفي المكتبة لا يستفيدون من التربصات المهنية ، ويتضح ذلك من خلال النسبة المبينة في الجدول أعلاه 72.41% ، في حين نجد أن الذين استفادوا من تربصات مهنية يمثلون نسبة 27.58% ، لمرة واحدة فقط بنسبة 27,58 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بعدم استفادتهم من التربصات المهنية كون هذه التربصات (عملية التدريب) لا تشمل كل الموظفين؛ و هو ما يؤكد ما جاء في(الجدول رقم 03) الخاص بتحليل المقابلة، و هدا دليل آخر على عدم و جود سياسة واضحة في مجال النهوض بالمورد البشري من خلال تدريبه، و السهر على الاستمرار في تكوينه للرفع من أدائه المهني.

جدول رقم 14:يوضح توزيع العينة حسب انتظام التربصات المهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
منتظم	04	13.79
غير منتظم	18	62.06
دون إجابة	07	24.13
المجموع	29	99.98

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب الموظفين يرون أن هذه التربصات المهنية غير منتظمة بنسبة 62,06 % ، في حين أن الموظفين الذين امتنعوا عن الإجابة كانوا بنسبة 24,13 % ، أما الموظفين الذين يرون أن هذه التربصات المهنية منتظمة فيمثلون 13,79 % .و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن التربصات المهنية غير منتظمة كونها تجرى فجأة، إما حسب الامتحانات المهنية أو حسب المهام الجديدة التي تطرأ في برنامج خدمات المكتبة، و هو ما يؤكد ما جاء في(الجدول رقم 04) الخاص بتحليل المقابلة.أما بالنسبة للفئة الممتنعة عن الإجابة فتفسير ذلك أنها ما دامت هذه التربصات غير شاملة لكل الموظفين فليست لديهم أي معلومات عنها سواء كانت منتظمة أم لا.

جدول رقم 15:يوضح مدى اختيارية أو إجبارية التربصات المهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
إجبارية	01	3.44
اختيارية	17	58.62
دون إجابة	11	37.93
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يرون أن هذه التربصات تكون بطريقة اختيارية يمثلون نسبة 58,62 % ، أما الذين امتنعوا عن الإجابة فكانوا بنسبة 37,93 %، في حين أن الذين يرون أنها إجبارية بنسبة 3,44% .

يعود سبب ارتفاع نسبة الذين يرون أن هذه التربصات اختيارية كونها تجرى على مستوى المكتبة و تكون عادة في حال وجود مهام جديدة أو امتحانات مهنية إضافة الى انه و كما سبق و ذكرنا في التحليل الخاص بالجدول رقم 03 أن هذه التربصات تكون موجهة فقط للفئة المتمكنة من استخدام الكمبيوتر و كما جاء في الجدول رقم 12 فان هناك موظفين لهم أقدمية كبيرة و هم غير متمكنين من استخدام الكمبيوتر، و بالتالي فهم يتجنبون هذه التربصات حتى لا يقعون في حرج أمام زملائهم، و هو عامل نفسي يتوجب على القائمين على المكتبة العمل على إزالته، لخلق نوع من الانسجام بين الموظفين، خدمة للصالح العام، من جهة، و الرفع من مستوى أداء المؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم 16:يوضح توزيع العينة حسب الهيئة المشرفة على التربصات المهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
مختصون في علم المكتبات	03	10.34
الجامعة (مقر عملكم)	04	13.79
منظمات	00	00
جامعات أخرى	01	3.44
دون إجابة	21	72.41
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن اغلب الموظفين لم يقدموا أي إجابة بنسبة 72,41 % ،في حين أن الذين قدموا إجابات حول الهيئة المشرفة على التربصات المهنية كانوا بنسب متفاوتة وقد توزعت النسب كمايلي:13,79 % للذين أجابوا أن الجامعة هي الهيئة المشرفة على هذه التربصات ، 10,34% للذين أجابوا أن الهيئة المشرفة على التربصات المهنية عبارة عن مختصين في علم المكتبات ، 3,44% للذين أجابوا هناك جامعات أخرى تشرف على هذه التربصات المهنية .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة كون هذه الفئة لم تستفيد من التربصات و بالتالي فهي لا تملك معلومات عنها ما دامت غير معنية بالأمر،أما الفئة المستفيدة من التربصات فأغلبها حددت الهيئة المشرفة بالجامعة مقر العمل و المختصون في علم المكتبات و قد جاءت إجاباتهم بنسب متقاربة تقريبا و تفسير ذلك أن التربصات التي تجرى بسبب الامتحانات المهنية تكون في الجامعة مقر العمل و يشرف عليها أساتذة من قسم علم المكتبات بالجامعة.

جدول رقم 17:يوضح توزيع العينة حسب الشكل الذي تتم فيه التربصات المهنية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
على شكل ورشات	05	17.24
على شكل محاضرات	02	06.89
على شكل ممارسات ميدانية في مكتبات جامعية أخرى	01	03.44
دون إجابة	21	72.41
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب مفردات العينة لم يحددوا الشكل الذي تتم فيه التربصات المهنية بنسبة 72,41 % ، غير أن الموظفين الذين حددوا الشكل الذي تتم فيه التربصات المهنية كانوا بنسب متفاوتة كمايلي:17,24% على شكل ورشات،06,89 % على شكل محاضرات ،03,44 % على شكل ممارسات ميدانية في مكتبات جامعية أخرى و يعود السبب في ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن هذه التربصات المهنية تتم في شكل ورشات؛ يعود لما لهذا الشكل من ايجابيات – كما جاء في الجانب النظري للدراسة الفقرة (3-7-5-6).

جدول رقم 18:يوضح توزيع العينة حسب فعالية التربصات المهنية في تحسين خدمات المكتبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	12	41.37
لا	01	3.44
دون إجابة	16	55.17
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب مفردات العينة امتنعوا عن الإجابة كونهم لم يستفيدوا من التربصات المهنية بنسبة 55.17 % ، في حين أن الموظفين الذين يرون أنها عملية ناجحة وفعالة لتحسين خدمات المكتبة يمثلون نسبة41.37% ،أما الموظفين الذين يرون أنها عملية غير ناجحة لتحسين خدمات المكتبة فيمثلون نسبة 3.44% .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بان للتربصات المهنية فعالية في تحسين خدمات المكتبة كون هذه التربصات تحسن من الأداء الوظيفي للموظف و تساعد في حل مشاكل العمل كما أنها تنمي معارف الموظفين و تحسن من قدراتهم – كما جاء في الجانب النظري للدراسة الفصل (3-7-5-5) -.

جدول رقم 19: يوضح توزيع العينة حسب الإفادة من المعرفة المكتسبة خلال ممارسة المهنة، في التربصات المهنية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	08	13.79
لا	09	31.03
دون إجابة	12	41.37
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب الموظفين لم يقدموا أي إجابة وذلك بنسبة 41.37 % ، غير أن الموظفين الذين يرون أنهم لم يستفيدوا من معارفهم المكتسبة خلال ممارستهم لمهنتهم في هذه التربصات المهنية كانوا بنسبة 31.03% ، أما الذين استفادوا من معارفهم المكتسبة خلال ممارستهم لمهنتهم في هذه التربصات يمثلون نسبة 13.79%.

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأنهم لم يستفيدوا من معارفهم المكتسبة خلال ممارستهم لمهنتهم في هذه التربصات المهنية كونهم لم يستفيدوا من التربصات المهنية فإنهم لن يكتشفوا ما إذا كانت هناك استفادة فعلية من المعرفة التي يكتسبها الفرد أثناء ممارسته لمهنته دون تدريب مسبق أم لا، في حين أن الفئة التي أجابت بأنها استفادت من المعرفة المكتسبة خلال ممارستها للمهنة في التربصات المهنية كون هذه المعرفة المكتسبة ترفع من مستوى الأداء للفرد، كما أنها تحقق انسجام بين معرفة الفرد المكتسبة مع ما سيتلقاه في عملية التدريب من معلومات، إضافة إلى وجود الحلول السريعة لحل بعض المشاكل .

جدول رقم 20 : يوضح توزيع العينة حسب الاحتكاك بين الزملاء في العمل(أو بين مصالح المكتبة).

الاحتمالات		التكرارات	النسبة%
نعم	دردشة عادية	13	21.66
	تساؤلات عن كيفية أداء العمل	14	23.33
	تعاون بين مصالح المكتبة	14	23.33
	مساعدة في أداء العمل	15	25.00
	أخرى..حددها: • تبادل الخبرات في نفس المصلحة • التطلع إلى كل ما هو جديد	02	3.33
مجموع " نعم"		58	96.65
لا		01	1.66
دون إجابة		01	1.66
المجموع		60	99.97

من خلال هذا الجدول يتضح أن هناك احتكاك بين الموظفين و ذلك بنسبة 96.65 % ، ،في حين أن الذين لا يرون أن هناك احتكاك بين مصالح المكتبة يمثلون نسبة 1.66 %، أما الممتنعين عن الإجابة فبنسبة 1.66 %.

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأنه هناك احتكاك بين الموظفين في المكتبة كون طبيعة نشاط المكتبة الجامعية – و المكتبات بصفة عامة- تفرض وجود احتكاك و ذلك لإتمام مراحل السلسلة الوثائقية، وطبيعة هذا الاحتكاك تتمثل في المساعدة في أداء العمل والتساؤلات عن كيفية أداء العمل ، التعاون بين مصالح المكتبة ، و كذلك الدردشة العادية، إضافة إلى أنواع أخرى من هذا الاحتكاك و المتمثلة في تبادل الخبرات في نفس المصلحة و التطلع إلى كل ما هو جديد (التعلم) – كما جاء في الجانب النظري للدراسة الفقرة (3-6) -.

جدول رقم 21 : يوضح توزيع العينة حسب الاستفادة من آراء الزملاء القدامى في أداء الوظائف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	24	82.75
لا	05	17.24
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن اغلب الموظفين قد استفادوا من أراء الزملاء القدامى في أداء الوظائف بنسبة 82.75 %، في حين أن الموظفين الذين يرون أنهم لم يستفيدوا من أراء الزملاء القدامى في أداء وظائفهم يمثلون نسبة 27.24 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأنهم استفادوا من أراء الزملاء القدامى في أداء وظائفهم كون الموظفين القدامى لهم الخبرة الكافية لتقديم النصائح و التوجيهات للموظفين الجدد الذين ليست لهم خبرة و ممارسة عملية للوظيفة من قبل، إضافة إلى أن الخبرة التي يكتسبها الموظف تفوق بكثير المعلومات التي يتلقاها الفرد أثناء عملية التكوين، لأن الممارسة الفعلية للوظيفة تكسب الفرد مهارات و معارف لايمكن أن يجدها في البرامج التكوينية. و ما يمكن الإشارة إليه في هذا المجال أن هناك العديد من المنظمات تقل إنتاجيتها بمجرد إحالة بعض موظفيها للتقاعد فهي بذلك تقع في خسائر كبيرة لأنه لم يتم توريث تلك الخبرة للموظفين الجدد.

جدول رقم 22 : يوضح توزيع العينة حسب تشارك المعارف حول العمليات التي يقومون بها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	20	68.96
لا	09	31.03
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب موظفي المكتبة يتشاركون المعارف حول العمليات التي يقومون بها بنسبة 68.96 %، أما الذين يرون عكس ذلك فيمثلون نسبة 31.03 % .
و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأنهم يتشاركون المعارف حول العمليات التي يقومون بها داخل المكتبة كون مراحل السلسلة الوثائقية التي تمر بها الوثيقة تجعل موظفي المكتبة في تشارك دائم للمعارف، و لأن كل عملية تكمل الأخرى فانه لا يمكن أن يكون هناك احتكار للمعارف بين موظفي المكتبة،أما بالنسبة للذين نفوا وجود تشارك أو تشاطر للمعارف فيما بينهم فالسبب يعود إلى طبيعة العمل الذي يقومون به كحراس أمن المكتبة و موظفي بنك الإعارة؛ حيث أن الموظفين ليسوا بحاجة أن يكون هناك تشارك أو تشاطر للمعرفة فيما بينهم، هذا حسب اعتقادهم، إلا أنه يجب التنبيه هنا إلى أنه لا يمكن الاستغناء عن عملية تشاطر المعارف مهما كانت طبيعة المنصب أو الوظيفة التي يؤديه الفرد داخل المنظمة، لأنه و ببساطة سنعكس بالسلب على الأداء العام للمنظمة.

جدول رقم 23 : يوضح توزيع العينة حسب الإبداع و الابتكار الذي يتولد عن عملية تشاطر المعرفة بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	13	44.82
لا	08	27.58
دون إجابة	08	27.58
المجموع	29	100

يمثل هذا الجدول أعلاه توزيع العينة حسب الإبداع و الابتكار الذي يتولد عن عملية تشاطر المعرفة بين الموظفين، حيث تمثل 44.82 % نسبة الذين يرون أن عملية تشاطر المعرفة بين الموظفين تولد نوع من الإبداع والابتكار، أما الذين يرون عكس ذلك فيمثلون نسبة 27.58 %، في حين أن الذين امتنعوا عن الإجابة يمثلون نسبة 27.58 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بالا جاب عن عملية تشاطر المعرفة فيما بين الموظفين، كون طبيعة عمل موظفي المكتبة توفر الجو الملائم للتشارك و التشاطر في المعارف و بالتالي فهذا يساعد الموظفين على ابتكار أفكار و طرق جديدة في العمل تساعد الموظف من حين لآخر على تغيير روتين العمل و القضاء على الملل و في الوقت نفسه تسهل في طريقة عمل الموظفين و هذه ميزة جيدة لتشاطر المعرفة، هذا بالإضافة إلى أنه يرفع من أداء الفرد و يشجعه على الابتكار .

جدول رقم 24 : يوضح توزيع العينة حسب الترحيب و التشجيع على الإبداع و الابتكار.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	09	31.03
لا	13	44.82
دون إجابة	07	24.13
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اغلب الموظفين لا يتلقون ترحيبا أو تشجيعا على عمليتي الإبداع والابتكار في مجال عملهم وذلك بنسبة 44.88 %، في حين الذين يرون عكس ذلك بنسبة 31.03 %، أما الذين لم يدلوا برأيهم في هذا المجال فيمثلون نسبة 24.13 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأنهم لا يتلقون ترحيبا و تشجيعا على عمليات الإبداع و الابتكار كون الموظف لا يلقى أي تحفيز مادي كان أم معنوي، و هذا سيعود بالسلب على المنظمة ككل، لكنه يعاقب إن كان هناك تقصير من جانبه، إضافة إلى ذلك فانه لا يوجد اهتمام بهذا الجانب، في غياب عمليات التحفيز و التشجيع على الإبداع، فالإدارة أو المسؤولين لا يعطون أي قيمة لإبداع الموظف و يرون أن ما جاء به الموظف من أفكار جديدة يدخل في إطار المهام الموكلة له، و هذا ما يحدث إحباطا لدى الموظفين.

جدول رقم 25 : يوضح توزيع العينة حسب الفعالية في الخدمات المقدمة من خلال تشاطر المعرفة فيما بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	20	68.96
لا	09	31.03
المجموع	29	100

يتضح من خلال هذا الجدول أن هناك فعالية في الخدمات المقدمة من خلال تشاطر المعرفة فيما بين الموظفين بنسبة 68.96 %، في حين أن الفئة التي ترى عكس ذلك تمثل نسبة 31.03 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن هناك فعالية في الخدمات المقدمة من خلال تشاطر المعرفة فيما بينهم كون عملية تشاطر أو توليد المعرفة هي عبارة عن مشاركة الفرد للآخرين في فكرة ما و هذه الفكرة تساعد باقي الموظفين على تقديم خدمات أحسن لأنه و كما جاء في الجانب النظري للدراسة الفصل (4-7 العنصر ج) أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين،"وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة،... ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة "[1].

[1] العلي، عبد الستار. المدخل إلى إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص.42.

جدول رقم 26 : يوضح توزيع العينة حسب استشارة الموظفين لحل بعض المشاكل داخل المكتبة.

الاحتمالات		التكرارات	النسبة%
نعم	الإجراءات الفنية	09	20
	الإجراءات الإدارية	05	11.11
	اتخاذ القرارات	06	13.33
	الخدمات المكتبية	14	31.11
مجموع " نعم"		34	75.55
لا		11	24.44
المجموع		45	99.99

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب مفردات العينة تتم استشارتهم لحل بعض المشاكل داخل المكتبة و ذلك بنسبة 75.55%، في حين أن الذين يرون أنه لا تتم استشارتهم لحل بعض المشاكل داخل المكتبة فيمثلون نسبة 24.44%.

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بالإيجاب، كونهم من أصحاب الاختصاص إضافة إلى أنهم على دراية بما يجري في المصالح و بالتالي فهم قادرون على إيجاد حلول لتفادي حصول تلك المشاكل أو الأخطاء، وتدور هذه الاستشارة حول :الإجراءات الفنية ،الإجراءات الإدارية ،اتخاذ القرارات، إلا أن أغلبها يتمحور حول الخدمات المكتبية .

جدول رقم 27 : يوضح توزيع العينة حسب توفر المؤسسة على شبكة محلية intranet.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	08	27.58
لا	16	55.17
دون إجابة	05	17.24
المجموع	29	100

يوضح هذا الجدول توزيع العينة حسب مدى توفر المؤسسة على شبكة محلية intranet، حيث تمثل نسبة 55.11% الذين ينفون وجود شبكة محلية intranet، أما الذين يقرون

بوجود شبكة محلية intranet فيمثلون نسبة 27.58 % ،في حين الذين امتنعوا عن الإجابة فيمثلون نسبة 17.24 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن المكتبة لا تتوفر على شبكة محلية intranet إلى كون المكتبة لم تضع في مخططاتها ضرورة توفر هذه الشبكة مع أنها تسهل العديد من المهام كونها تربط بين مصالح المكتبة (كمصلحة الفهرسة، بنك الإعارة)،إضافة إلى أن توفر شبكة محلية intranet في المكتبة توفر الوقت و الجهد على الموظفين و الرواد و تحد من التنقلات بين المصالح لاستشارة الزملاء و الأخذ بآرائهم.أما بالنسبة للمجيبين بأن المكتبة تتوفر على شبكة محلية انترانت كونهم لا يفرقون(هناك خلط) بين شبكة الانترنت و الشبكة المحلية انترانت .

جدول رقم 28 : يوضح توزيع العينة حسب الارتباط بشبكة الانترنت للقيام بالوظائف.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	08	27.58
لا	21	72.41
المجموع	29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب الموظفين يرون أن المكتبة لا توفر لهم ارتباطا بشبكة الانترنت للقيام بوظائفهم بنسبة 72.41 %، في حين أن الذين يرون أن المكتبة توفر لهم ارتباطا بشبكة الانترنت يمثلون نسبة 27.58 % .و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن المكتبة لا توفر لهم ارتباطا بشبكة الانترنت للقيام بوظائفهم كون الوظائف التي يشغلونها لا تتطلب الارتباط بشبكة الانترنت، في حين أن الذين يقرون بتوفر شبكة انترنت للقيام بوظائفهم يمثلون نسبة أقل و ذلك كونهم يستخدمونها للحصول على قوائم دور النشر إضافة إلى توفر شبكة الانترنت في قاعة المطالعة كوسيلة بحث، و تتوفر أيضا في مصلحة السمعي البصري، و مع هذا نرى أن توفير الارتباط بالشبكة أصبح من الضروريات خاصة في المكتبات الجامعية بالنظر لما تقدمه من خدمات جليلة للموظفين بصفة عامة.

جدول رقم 29 : يوضح توزيع العينة حسب استخدام التكنولوجيا الحديثة في القيام بالوظائف.

الاحتمالات		التكرارات	النسبة%
نعم	كبير	07	24.13
	متوسط	10	34.48
	نادر	00	00
مجموع " نعم"		17	58.62
لا		12	41.37
المجموع		29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من الموظفين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائفهم بنسبة 58.62 %، في حين أن الذين لا يعتمدون على التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائفهم يمثلون نسبة 41.37%.

و يعود هذا التباين في الإجابة لكون المجيبين بالإيجاب، لكون جل مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة تستخدم الحاسوب و هو ما يمثل أهم سمة من سمات التكنولوجيا الحديثة حيث تمثل 34.48% نسبة الذين يعتمدون على التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائفهم بشكل متوسط، و تمثل 24.13% نسبة الذين يعتمدون على التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائفهم بشكل كبير، إلا أنه من خلال ما تمت ملاحظته في قاعة البحث أنها لا تتوفر على حاسوب و قد أشارت السيدة العاملة في هذه القاعة أنه لا يوجد اهتمام بقاعة البحث مع أنها مهمة جدا و يتردد عليها عدد كبير من الباحثين و الأساتذة.

جدول رقم 30 : يوضح توزيع العينة حسب زيادة المعارف الشخصية عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات		التكرارات	النسبة%
نعم	لأن الاحتكاك بالأجهزة الحديثة يمكنني من التطلع على كل ما هو جديد في مجال العمل.	07	24.13
	لأن التكنولوجيا الحديثة تسمح بالدقة في العمل، الإبداع في التسيير و الاختصار في الوقت.	05	17.24
	لأن التحكم في التكنولوجيا الحديثة يزيد في فرص العمل و يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.	03	10.34
	لأن استخدام التكنولوجيا الحديثة يسمح بزيادة المعارف العلمية.	01	3.44
مجموع " نعم"		16	55.17
لا		05	17.24
دون إجابة		08	27.58
المجموع		29	100

من خلال هذا الجدول يتضح أن أغلب الموظفين يرون أن معارفهم الشخصية في تزايد عن طريق استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة و ذلك بنسبة 55.17 %، في حين أن الذين امتنعوا عن الإجابة يمثلون نسبة27.58% ،أما الذين يرون أن استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة لم يزد في معارفهم الشخصية فيمثلون نسبة 17.24%.

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن معارفهم الشخصية في تزايد عن طريق استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة كون الاحتكاك بالأجهزة الحديثة يمكنهم من التطلع على كل ما هو جديد في مجال العمل، و لأن التكنولوجيا الحديثة تسمح بالدقة في العمل، الإبداع في التسيير و الاختصار في الوقت، إضافة إلى ذلك، التحكم في التكنولوجيا الحديثة يزيد في فرص العمل و يرفع من مستوى الأداء الوظيفي أيضا لأن استخدام التكنولوجيا الحديثة يسمح بزيادة المعارف العلمية.إذن فاستخدام التكنولوجيا الحديثة يفتح آفاقا جديدة للموظفين و يمكنهم من التحكم أكثر في وظائفهم و تحسين مستوى الأداء و اختصار الوقت و الجهد.

جدول رقم 31 : يوضح توزيع العينة حسب زيادة الكفاءة عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	26	89.65
لا	03	10.24
المجموع	29	100

يمثل هذا الجدول توزيع العينة حسب زيادة الكفاءة عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث أن أغلب الموظفين يرون أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد في كفاءتهم وذلك بنسبة 85.65 % ، في حين أنها تقلل من كفاءتهم فيمثلون نسبة 10.24 % .

و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة يزيد في كفاءتهم- و هذا أمر بديهي- لأن استخدام أي تقنية جديدة عادة ما تكسب الموظف مهارة جديـــدة و كفاءة في مجـــال عمله و هذا ما يؤكد ما جاء في التحليل الخاص بالجـــدول(رقم 30).

جدول رقم 32 : يوضح توزيع العينة حسب إمكانية إحلال التكنولوجيا الحديثة محل الأفراد.

الاحتمالات		التكرارات	النسبة%
نعم		**00**	**00**
لا	**لأن الفرد هو الطاقة الحيوية و العنصر الفعال في كل العمليات المهنية.**	**05**	**17.24**
	لأن الفرد يمكن له أن يتعلم و يبدع أما الآلة فهي وسيلة لتحقيق غاية يدركها الفرد.	**05**	**17.24**
	لأنه مهما تطورت التكنولوجيا الحديثة لايمكن الاستغناء عن الفرد و الفرد لا يعوض بالآلة.	**04**	**13.79**
	لأنه هناك وظائف لابد أن تنجز من طرف الفرد.	**04**	**13.79**
	لأن الفرد يحتاج إلى التكوين و التدريب لكي يبدع أما التكنولوجيا الحديثة فتبقى مجرد آلة تحتاج إلى الصيانة و المراقبة.	**04**	**13.79**
مجموع "لا"		**22**	**75.86**
دون إجابة		**07**	**24.13**
المجموع		**29**	**100**

يمثل هذا الجدول توزيع العينة حسب إمكانية إحلال التكنولوجيا الحديثة محل الأفراد، حيث أن اغلب الموظفين يرون أنه لا يمكن أن تحل التكنولوجيا الحديثة محل الفرد وذلك بنسبة 75.86 % ، في حين أن الذين امتنعوا عن الإجابة فيمثلون نسبة 24.13 %.
و يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين المجيبين بأنه لا يمكن أن تحل التكنولوجيا الحديثة محل الفرد كون الفرد هو العنصر الأهم داخل المنظمة و حتى إن توفرت التكنولوجيا و رغم ما لها من ايجابيات يبقى الفرد هو العنصر الديناميكي الفعال ،و حسب موظفي المكتبة المركزية مكان الدراسة فان التكنولوجيا الحديثة لايمكن أن تحل محل الأفراد لأن؛الفرد هو الطاقة الحيوية و العنصر الفعال في كل العمليات المهنية، الفرد يمكن له أن يتعلم و يبدع أما الآلة فهي وسيلة لتحقيق غاية يدركها الفرد، و لأنه مهما تطورت التكنولوجيا الحديثة لايمكن الاستغناء عن الفرد و الفرد لا يعوض بالآلة،كذلك هناك وظائف لابد أن تنجز من طرف الفرد،أيضا فالفرد يحتاج إلى التكوين و التدريب لكي يبدع أما التكنولوجيا الحديثة فتبقى مجرد آلة تحتاج إلى الصيانة و المراقبة.و ما يمكن الإشارة إليه في هذا المجال هو أن التكنولوجيا الحديثة مهما كانت متطورة لا يمكن أن تعوض ما يمتلكه الفرد من معارف ضمنية و خبرات ،لأن المنظمة تتعرض لخسارة كبيرة عند فقدها للموظف الذي يملك معرفة في مجال عمله أكثر من الخسارة التي قد تتسبب بإتلاف حاسوب أو أي جهاز تكنولوجي متطور ،و المقصود بالمعرفة التي يمتلكها الفرد ليست تلك الموجودة في الكتب أو التي يمكن الحصول عليها لأنها مدونة بل تلك المعرفة التي يمتلكها صاحبها و لم يفصح عنها و هذا ما يعبر عنه برأس المال الفكري و هو أثمن ما يمكن أن تملكه المنظمة ،و قد لاحظنا ذلك في المكتبة المركزية حيث أن قاعة البحث كان يعمل بها موظف أحيل على التقاعد منذ حوالي أربع سنوات و هو من الموظفين ذوي الخبرة و الكفاءة رغم عدم تخصصه- لأنه متحصل على شهادة الليسانس في العلوم القانونية- وعندما سألت رئيسة مصلحة المطالعة و الإعارة للتصوير أجابت أن المكتبة قد خسرت موظفا مهما .

3.6. نتائج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة بتقسيميها النظري و الميداني توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أغلب موظفي المكتبة ليسوا من أصحاب الاختصاص بنسبة 41.37%،و هذا ما يوضحه الجدول رقم (09).
- ✓ المكتبة لا تقوم بدورات تدريبية بنسبة72.45% ،وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) ،و يتأكد ذلك في الجدول رقم (02) الخاص بتحليل المقابلة.
- ✓ عملية التدريب لا تشمل كل الموظفين و هذا ما يوضحه الجدول رقم (03)الخاص بتحليل المقابلة.
- ✓ عدم انتظام الدورات التدريبية بنسبة 62.06%، حسب ما جاء في الجدول رقم (14) وتحليل السؤال رقم(04) الخاص بالمقابلة.
- ✓ لا يوجد تخطيط مسبق للدورات التدريبية ، حسب ما يوضحه الجدول رقم (04) الخاص بتحليل المقابلة.
- ✓ تعتبر التربصات المهنية عملية اختيارية بنسبة 58.62%،وهذا ما يوضحه الجدول رقم(15).
- ✓ في حالة وجود دورات تدريبية فإنها في الأغلب تتم في شكل ورشات بنسبة 17.24%،،وهذا ما يوضحه الجدول رقم(17).
- ✓ هناك فعالية للتربصات المهنية في تحسين خدمات المكتبة بنسبة 41.37%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(18) .
- ✓ هناك تعاون بين مصالح المكتبة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(05) ،و يتأكد ذلك بنسبة 23.33% في الجدول رقم (20).
- ✓ هناك استفادة من آراء الزملاء القدامى في أداء الوظائف بنسبة 82.75%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(21) .
- ✓ تتمثل أوجه التعاون بين مصالح المكتبة المركزية لجامعة منتوري،قسنطينة في مراحل السلسلة الوثائقية،،وهذا ما يوضحه الجدول رقم(06) الخاص بتحليل المقابلة.
- ✓ هناك تشاطر للمعرفة بين الأفراد العاملين في المكتبة بنسبة68.96 % ،و هذا ما يوضحه الجدول رقم(22) الخاص بتحليل المقابلة.

- ✓ هناك فعالية في الخدمات المقدمة من خلال تشاطر المعرفة فيما بين الموظفين بنسبة 68.96%،وهذا ما يوضحه الجدول رقم(25) و تحليل السؤال رقم (08) الخاص بتحليل المقابلة.
- ✓ هناك إبداع و ابتكار يتولد عن عملية تشاطر المعرفة بين الموظفين بنسبة 44.82%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(23).
- ✓ أغلب الموظفين لايجدون ترحيبا و تشجيعا على الإبداع و الابتكار،بنسبة 44.82%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(24).
- ✓ هناك استشارة للموظفين العملين بالمكتبة لحل بعض المشاكل داخل المكتبة بنسبة 75.55%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(26).
- ✓ المكتبة لا تتوفر على شبكة محلية (Intranet)،بنسبة 55.17%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(27).
- ✓ أغلب الموظفين في المكتبة لايعتمدون على شبكة الانترنت للقيام بوظائفهم بنسبة 72.41%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(28).
- ✓ أغلب الموظفين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائفهم بنسبة 58.62%،و أغلبهم يستخدمونها بشكل متوسط بنسبة 34.48%،و هذا ما يوضحه الجدول رقم 29.
- ✓ للتكنولوجيا الحديثة أثر في تحسين خدمات المكتبة، و هذا ما يوضحه الجدول رقم(07).
- ✓ هناك زيادة في المعارف الشخصية لدى الموظفين العاملين بالمكتبة عن طريق استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة بنسبة 55.17%،و هذا ما يوضحه الجدول رقم (30).
- ✓ التكنولوجيا الحديثة تزيد في كفاءة و خبرة الموظفين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة منتوري،قسنطينة، وهذا ما يوضحه تحليل السؤال رقم(12) الخاص بتحليل المقابلة و الجدول رقم(31).
- ✓ التكنولوجيا الحديثة لا يمكن أن تعوض العنصر البشري، وهذا ما يوضحه الجدولان رقم(08) و (32).

4.6. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

الفرضيـــة الأولــــــى :

و التي تمت صياغتها على النحو التالي: " يتوقف استثمار رأس المال الفكري في المكتبة المركزية لجامعة منتوري،قسنطينة على مدى تبني سياسة واضحة في مجال التربصات المهنية التي تزيد في خبرة و كفاءة موظفيها."

من خلال تحليل جداول الاستبيان و كذا تحليل المقابلة، تبين أنه لا توجد سياسة واضحة في مجال التربصات المهنية التي تزيد في خبرة و كفاءة موظفي المكتبة المركزية لجامعة منتوري، قسنطينة، و يتبين ذلك من خلال:

- مدى استفادة الموظفين من التربصات المهنية بنسبة 27.58%،كما يوضحه الجدول رقم(13)،و مدى قيام المكتبة بدورات تدريبية لموظفيها، كما يوضحه الجدول رقم(02).
- عدم شمولية عملية التدريب لكل موظفي المكتبة ،كما يوضحه الجدول رقم(03)،و هذا دليل على أن الفئة المستفيدة من التربصات المهنية قليلة جدا و إن استفادت فهي لا تتعدى المرة الواحدة بنسبة 27.58% ،و هذا ما يؤكده الجدول رقم (13).
- عدم انتظام الدورات التدريبية بنسبة 62.06%،كما يوضحه الجدول رقم(14)،و إن وجدت الدورات التدريبية فهي بغرض الامتحانات المهنية أو في حالة وجود مهام جديدة ،كما يوضحه تحليل السؤال رقم (04) الخاص بالمقابلة.
- لايوجد تخطيط مسبق للدورات التدريبية ،و إنما تجرى الدورات التدريبية فجأة ،كما يوضحه الجدول رقم (04)
- هناك فعالية للتربصات المهنية في تحسين خدمات المكتبة ، وذلك بنسبة41.37%، كما يوضحه الجدول رقم (18).

وانطلاقا من هذه المؤشرات يتبين أن المكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة لا تولي اهتماما للتربصات المهنية (عمليات التدريب) ، وهذا ما يؤثر سلبا على سياسة تنمية مواردها البشرية، وبالتالي فان استثمار رأس المال الفكري في المكتبة مجال الدراسة، بات من الأمور المستحيلة، وبهذه الطريقة فالمكتبة تسبب إحباطا لطموحات موظفيها، وتخسر ما يملكونه من معارف ضمنية .

و عليه فان **الفرضية الأولى لم تتحقق.**

الفرضيـــة الثانيـــــة :

"**يتوقف الإبداع و الابتكار في المكتبات الجامعية على مدى تشاطر المعرفة بين أفرادها.**"، وتتمثل مؤشرات هذه الفرضية فيما يلي:

- هناك تشاطر للمعرفة بين الأفراد العاملين بالمكتبة مجال الدراسة بنسبة 68.96 % ، كما يوضحه الجدول رقم (22) ، كما أن هناك فعالية في الخدمات المقدمة من خلال تشاطر المعرفة فيما بين الموظفين بنسبة 68.96 % ،كما يوضحه الجدول رقم (25) ، وتحليل السؤال رقم(08) الخاص بتحليل المقابلة .
- هناك استفادة من أراء الزملاء القدامى في أداء الوظائف بنسبة 82.15 % ، كما يوضحه الجدول رقم(21) .
- هناك إبداع وابتكار يتولد عن عملية تشاطر المعرفة بين الموظفين بنسبة 44.82 % ،كما يوضحه الجدول رقم (23)،ومع ذلك فأغلب الموظفين لا يجدون تشجيعا و ترحيبا على الإبداع و الابتكار بنسبة 44.82 % ،كما يوضحه الجدول رقم(24) .
- هناك استشارة للموظفين لحل بعض المشاكل داخل المكتبـــة ، وذلك بنسبة 75.55 % ، كما يوضحه الجدول رقم (26) .

ومنه يمكن أن نستنتج أن **الفرضية الثانية قد تحققت** لأن هناك تشاطر للمعارف حول المهام التي تؤدى داخل المكتبة مجال الدراسة، وهو ما يجعل خدمات المكتبة تتحسن من خلال الاندماج الذي يحصل بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف وهو ما يؤدي إلى توليد الإبداع والابتكار من طرف الموظفين في أداء وظائفهم ، حتى و إن كان هذا الإبداع والابتكار لا يجد ترحيبا ، لكن المهم هو أنه يساعد في حسن تسيير المكتبة وتقديم الخدمات لروادها.

الفرضيـــة الثالثــــــة :

و التي نصت عل أنه: "**يتوقف تبني نظم إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية مجال الدراسة على مدى تبني التكنولوجيات الحديثة في تسيير خدماتها.**" وتتمثل مؤشرات هذه الفرضية فيما يلي:

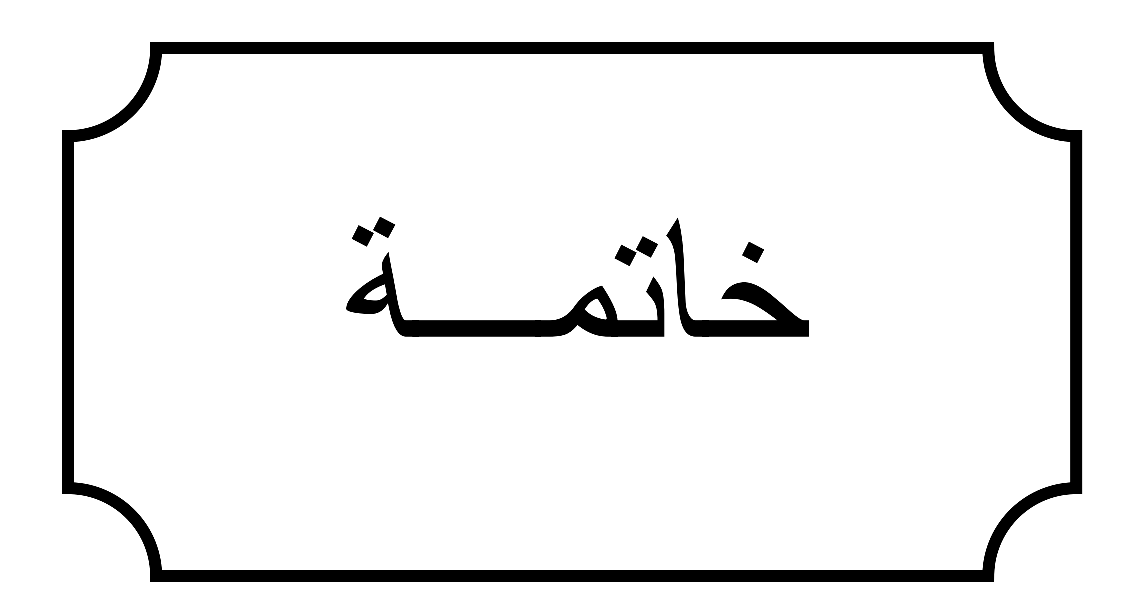
- المكتبة لا تتوفر على شبكة محلية Intranet، وذلك بنسبة 55.17 % ، كما يوضحه الجدول رقم (27) .
- أغلب الموظفين في المكتبة مجال الدراسة لا يعتمدون على شبكة الإنترنت للقيام بوظائفهم بنسبة 72.41 % ، كما يوضحه الجدول رقم (28) .
- أغلب الموظفين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائفهم بنسبة58.62%،و أغلبهم يستخدمونها بشكل متوسط بنسبة 34.48% كما يوضحه الجدول رقم(29)،و من خلال ما لاحظناه في مصالح المكتبة المقصود بالتكنولوجيا الحديثة هو الحاسوب.
- هناك زيادة في المعارف الشخصية لدى الموظفين عن طريق استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة بنسبة 55.17% ،و هذا مايوضحه الجدول رقم (30)،و بحكم أن استخدام جهاز الحاسوب هو التكنولوجيا الحديثة المتعارف عليها،و مقارنة بالطريقة التقليدية التي كانت تنجز بها وظائف المكتبة فان موظفي المكتبة يرون أن هذه التكنولوجيا قد زادت في كفاءتهم و معارفهم الشخصية.

و من خلال ما سبق نستنتج أن **الفرضية الثالثة لم تتحقق** لأن التكنولوجيا الحديثة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق إدارة المعرفة داخل المكتبة مجال الدراسة،و بما أن المكتبة لا تتوفر على شبكة محلية انترانت ولا تعتمد على شبكة الانترنت بشكل واسع في تقديم خدماتها أو أداء الوظائف،مع العلم أن استخدام التكنولوجيا الحديثة على اختلاف أشكالها يساعد بشكل كبير جدا في نشر المعرفة و جعلها متاحة للجميع،كما أن استخدام التكنولوجيا يولد تفاعلا بين الأفراد العاملين في المكتبة و يسهل الاتصال فيما بينهم.

5.6. الاقتـــــــراحـــــــــــــــات :

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات حول التربصات المهنية و استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المكتبة مجال الدراسة،و الغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر استثمار الموارد البشرية و دوره في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية و على وجه الخصوص في المكتبة المركزية لجامعة منتوري،قسنطينة،و يمكن تلخيص هاته الاقتراحات فيما يلي:

- ❖ تنظيم دورات تدريبية لموظفي المكتبة بشكل منتظم،كأن تكون مرتان أو ثلاث مرات في السنة،و تشمل كل مصالح المكتبة أو تكون بالتناوب سواء كانت في المكتبة أو خارجها (مكتبات جامعية أخرى).
- ❖ التخطيط المسبق لهذه الدورات التدريبية ووضع برنامج حتى يتم إتباعه لتكون عملية التدريب منظمة.
- ❖ جعل التربصات المهنية عملية إجبارية على كل الموظفين حتى تعم الاستفادة و يتحسن مستوى أداء الموظفين.
- ❖ الإعلان عن التربصات المهنية بين كل المصالح سواء كانت لغرض تحسين الأداء و إعادة التكوين أو لغرض الامتحانات المهنية و عدم السرية في هذا المجال حتى لاتكون هناك حساسية و اللاثقة بين الموظفين.
- ❖ إنشاء شبكة محلية intranet داخل المكتبة لتسهيل العمل و اختصار الوقت و الجهد و تقديم خدمات أفضل.
- ❖ ضرورة ربط كل مصالح المكتبة بشبكة الانترنت حتى تسهل عملية الاتصال بين الموظفين من خلال استخدامهم للبريد الالكتروني أو تقنية المحادثة chat و إن أمكن الاجتماعات الالكترونيةe-meeting.
- ❖ التشجيع على عمليات الإبداع و الابتكار من خلال تحفيز الموظفين كمنح المكافآت و الترقيات.


خاتمـــة

خـــــاتمة :

يعتبر فكر إدارة المعرفة من المعارف العلمية حديثة العهد حيث أنها ضاربة في عمق التاريخ البشري، وقد أحدثت تغييرا في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وذلك لما يميزها عن سواها من القوى سواء المادية أو التقنية "التكنولوجية" ويعود السر في هذه القوة كون إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على رأس المال الفكري أو ما يعرف بالموارد البشرية التي تعتمد على الإبداع والابتكار وما يمتلكه الأفراد من طاقات كامنة يتم استثمارها في العمل داخل المنظمة وهذا الاستثمار يكون عن طريق التعليم والتدريب ورفع معنويات الأفراد العاملين وتحفيزهم حتى تكون هناك إنتاجية أكبر والاهم من كل ذلك هو تشاطر المعارف والخبرات بين الأفراد من أجل المحافظة على المنظمة وزيادة إنتاجها والمساهمة في اتخاذ القرارات.

ومن هنا أصبحت عملية استثمار رأس المال الفكري أو تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز المنافسة بين المنظمات والدول، لذا وجب الاهتمام بهذه الثروة التي تنبع منها القوة الحقيقية لنجاح أي منظمة وبذلك تضمن بقاءها واستمرارها.

ولكي نتفهم واقع إدارة المعرفة، علينا أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر، ففي الماضي كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، أما اليوم فالعديد من المجتمعات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب و استحدثت برامج إدارة المعرفة.
ولكن ما زالت هذه المجتمعات عاجزة عن إدماج «إدارة المعرفة» بشكل كامل في فعاليات وقراراتها المجتمعية.

وإضافة إلى ذلك كله، هناك مجال للابتكار تخلقه تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور، و بناءا على ذلك، فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في تطوير المنظمة من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للإبداع و التطور.

و قد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف عن قرب على واقع إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة من خلال التعرف على واقع التربصات المهنية، ومدى تشاطر المعرفة بين مصالح المكتبة و دورها في خلق الإبداع و الابتكار و دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إدارة المعرفة داخل المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، و التي كانت نتائجها توحي بأن واقع مكتباتنا الجامعية، من خلال جامعة منتوري، لا زالت بعيدة عن تبني إدارة المعرفة و أن الموضوع لا زال بحاجة إلى العديد من الدراسات من شأنها الوقوف أكثر على التعريف به، تنبيه المسؤولين إلى مدى أهميته لرفع التحدي و مسايرة التطورات الحاصلة خدمة لرواد المكتبات الجامعية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1-الموسوعات و القواميس :

1. البستاني، فؤاد افرام.منجد الطلاب.بيروت:دار المشرق، 1999.

2.الشامي، أحمد محمد.الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات.مج2.القاهرة:المكتبة الأكاديمية، 2001.

3.سيد حسب الله.الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات و المعلومات و الحاسبات إنجليزي-عربي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية،2001.

4. عبد الحق، رشيد . المصطلحات العربية في علوم المعلومات. تونس: منشورات المعهد الأعلى للتوثيق، 1983.

5.فرحات، يوسف شكري.معجم الطلاب:عربي-عربي.بيروت:دار الكتب العلمية، 2000.

2-الكتب :

6. أبو شريخ، شاهر ذيب .دراسات في علوم المكتبات .عمان:دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000.

7.البنهاوي، محمد أمين .دراسات في الكتب والمعلومات:إدارة العاملين في المكتبات القاهرة: العربي للنشر والتوزيع 1984 .

8.الهادي، محمد محمد، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات .الرياض :دار المريخ، 1982.

9.الحناوي،حمدي.رأس المال البشري.الإسكندرية:مركز الإسكندرية للكتاب،2006.

10.الكبيسي، صلاح الدين.إدارة المعرفة.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
11.الملكاوي،إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة:الممارسات و المفاهيم.عمان :مؤسسة الوراق، 2006.
12.المخادمي،عبد القادر رزيق.الإعلام و التنمية:قضايا و طموحات.الجزائر:دار هومة،2003.
13.أنور، سلطان، محمد، سعيد ،إدارة الموارد البشرية .القاهرة:دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003.
14.النشار، السيد السيد. دراسات في المكتبات و المعلومات. [د. م]: [د. ن]، 2002.
15.السلمي ،علي.إدارة الموارد البشرية.القاهرة:دار غريب، 1998 .
16.السلمي، علي.إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.القاهرة:دار غريب، 2001.
17. الساعاتي، أمين. تبسيط كتابة البحث العلمي: من البكالوريوس ثم الماجستير.. و حتى الدكتوراه. [مصر]: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1993.
18. العلي، أحمد عبد الله .مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات .–القاهرة، الكويت، الجزائر :دار لكتاب الحديث، 2001.
19. العلي، عبد الستار.المدخل إلى إدارة المعرفة.عمان:دار المسيرة، 2005.
20.العنزي،سعد علي،صالح ،أحمد علي.إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.عمان:دار اليازوري،2009.
21.الصاوي، ياسر.إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.القاهرة: دار السحاب للنشر و التوزيع، 2007.

22.الشافعي، ذياب أحمد.إدارة المكتبات الجامعية:أسسها النظرية و تطبيقاتها العلمية.مصر:دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1994.
23.الشمري،هاشم،الليثي،ناديا.الاقتصاد المعرفي،عمان:دار صفاء،2007.
24.الترتوري، محمد عوض.إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات.عمان:دار المسيرة، 2006 .
25.بربر، كامل.إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي.بيروت:[د.ن.]، 1997.
26.بدر، أحمد. المكتبات الجامعية تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
27.بدر، أحمد. مقدمة المكتبات المتخصصة و مراكز المعلومات: دراسات في إدارة و تنظيم خدمات المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1998 .
28.بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه. القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1996.
29.بلوط، حسن إبراهيم.إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.بيروت: دار النهضة العربية، 2002 .

30. دڤيلن، كيت.الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات:كيف تحول المعلومات إلى معرفة.الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.
31. همشري، عمر أحمد، المرجع في علم المكتبات و المعلومات .عمان :دار الشروق، 1997.
32. همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات و مراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.

33. هيجان،عبد الرحمن بن أحمد.رأس المال الفكري :إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.[د.م]:[د.ن]،2006.

34. زر واتي ، رشيد . تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: [د. ن]، 2002.

35. حامد، خالد.منهج البحث العلمي.الجزائر:دار ريحانة للنشر و التوزيع،2003.

36. حجازي، هيثم علي.إدارة المعرفة:مدخل نظري.عمان:الأهلية للنشر و التوزيع، 2005.

37. حمداوي، وسيلة .إدارة الموارد البشرية .قالمة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.

38. حسونة،فيصل.إدارة الموارد البشرية.عمان:دار أسامة،2008.

39. حسن، سعيد أحمد. المكتبة الجامعية: نشأتها، تطورها، أهدافها، وظائفها. بيروت: دار الجيل، 1992.

40. حسناء،محمود محجوب.دراسة المستفيدين من مكتبات الأندية الرياضية.الاتجاهات الحديثة في المكتبات و المعلومات.ع.5،1996.

41. حرحوش،عادل.رأس المال الفكري:طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه.القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003.

42. كرمللي،سلطان.إدارة المعرفة:مدخل تطبيقي. عمان :الأهلية للنشر و التوزيع، 2005.

43. ماهر، أحمد.إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية:دار المعارف، 2004.

44. محمد قاسم، محمد.المدخل إلى مناهج البحث.بيروت:دار النهضة العربية،1999.

45. مجاهد، الهلابي محمد، بحوث ودراسات في المعلومات والمكتبات، القاهرة : المكتبة الأكاديمية: مطابع المكتب المصري الحديث، 1999 .
46. منصور، احمد منصور.قراءات في تنمية الموارد البشرية.الكويت:وكالة المطبوعات،1976.
47. مصطفى ، أحمد سيد .إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004.
48. نجم، عبود نجم.إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات Knowledge Management :concepts,strategies,processes= .عمان:مؤسسة الوراق،2007.

49.سلسلة الإدارة المثلى.إدارة الأفراد.لبنان:مكتبة لبنان ناشرون،2001.
50.عبد الباقي، صلاح الدين.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.
51.عبد الوهاب، سمير محمد.دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة.القاهرة:مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، 2007 .

52.عبد الهادي، محمد فتحي . المكتبات و المعلومات العربية بين الواقع و المستقبل . القاهرة : الدار العربية للكتاب، 1998.
53.عقيلي، عمر وصفي .إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي.عمان: دار وائل للنشر، 2005.
54.عبوي، زيد منير.مدخل إلى الإدارة العامة:بين النظرية و التطبيق.عمان:دار الشروق، 2005.
55.عليان، ربحي مصطفى. مقدمة في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1999.

56.عليان، مصطفى ربحي.إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.الأردن: دار صفار للنشر والتوزيع، 2002.
57.عرباجي،إسماعيل.اقتصاد المؤسسة.[د.م]:[د.ن]،[د.ت].
58.عاشور، محمد الصالح.المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية : حاضرها ومستقبلها.-الرياض:دار المريخ، 1999.
59.فتحي عبد الهادي، محمد.المكتبات و المعلومات:دراسات في الإعداد لمهني و البيبليوغرافيا و المعلومات.مصر:مكتبة الدار العربية للكتاب، 1998.
60.صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001.
61.رانجانتان، ش. ر. تنظيم المكتبات، تعريب سماء زكي المحاسني .الرياض :دار المريخ، [دت].
62.رضوان ،شفيق.السلوكية و الإدارة.بيروت:المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2002.

63.غربي، علي.تنمية الموارد البشرية.عين مليلة:دار الهدى، 2002 .

3- أعمال الملتقيات و المؤتمرات :

64.المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم(الالكسو) . الثقافة و دورها في التنمية(الدورة العاشرة لمؤتمر الوزراء المسؤولين عن الشؤون الثقافية في الوطن العربي،تونس26-27 فيفري1997 -).تونس: الالكسو،1996 .
65.قطر،محمود.المكتبات الجامعية و دورها المجتمعي.المؤتمر القومي الثالث عشر لأخصائيي المكتبات و المعلومات باستضافة جامعة سيناء- العريش،2009.

4-المراســــــيم:

66. مرسوم تنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك التابعة للتعليم و التكوين العاليين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع .29 .

67. مرسوم تنفيذي رقم 97- 185 المؤرخ في 14 ماي 1997 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89- 122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 .الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع .33 .

5-متفرقات:

68.مقابلة مع رئيسة مصلحة المطالعة و الاعارة و التصوير للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:00 إلى الساعة10:15.

69.مقابلة مع رئيسة مصلحة الاعارة و السمعي البصري للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:25 إلى الساعة10:45.

70.مقابلة مع رئيسة مصلحة الفهرسة للمكتبة المركزية لجامعة منتوري ، قسنطينة يوم14 ديسمبر 2008 من الساعة 10:50 إلى الساعة11:15.

6- الويبوغرافيا :

71. إدارة المعرفة.[على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://ar.wikipedia.org/wiki/
تمت الزيارة يوم: 2009/ 08/12

72.المكتبة الجامعية. [على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=787
تمت الزيارة يوم: 02/05 /2009

73.مفهوم رأس المال الفكري. [على الخط المباشر].متاح على الخط:
www.infotechaccountants.com/forums/showthread.php?t=4902
تمت الزيارة يوم: 02/05 /2009

74.الألفي، سمير سليمان. دور المكتبات الجامعية في خدمة البحث العلمي .
على الخط المباشر، [30 -02- 2007] متاح على الشبكة: www.
http : // Cairo. Cybrarians. Info / abstracts 22. html.

75.الزامل، ريم.إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. متاح على الخط:
http://www.al-jazirah.com.sa/dijimag/13042003/agtes50.htm
تمت الزيارة يوم: 2008/02/29

76. ماهي المعرفة؟ متاح على الخط:
http:// www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html
تمت الزيارة يوم 2008/03/02

77.الصباغ، عماد. **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**. [على الخط المباشر].متاح على الخط:
http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492
تمت الزيارة يوم: 02/02 /2008

78.محمود، حسين عيسى. إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها.متاح على الخط:
http://www.alukah.net/Articles/Article.aspx?ArticleID=1092
تمت الزيارة يوم: 2008/01/13.

79.قراوي، أحمد الصغير؛ إبراهيمي، أحمد. إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة. متاح على الخط:
http://www.annabaa.org/nbanews/60/002.htm
تمت الزيارة يوم: 2008/02/28.

80.عيسى، محمود حسين.إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة.متاح على الخط:
http:// www.alukah.net/articles/article.aspx?articleID=992
تمت الزيارة يوم: 2008/02/28

81.إدارة الموارد البشرية.متاح على الخط:
http:// www.hrm-group.com/article77
تمت الزيارة يوم: 2008/03/03

المراجع باللغة الأجنبية:

OUVRAGE:

82.Thomas A, Stewart. Intellectual capital: the new wealth of organizations. London: Nicholas brealy publishing ,1998,p.69
83.Treffry, diqnq.collins york english dictionary. Beirut :Harper Collins publishers, 2000, p.856
84. Béthery, Annie-marie. Abrégé de la classification décimal de Dewey. Paris : Ed. du cercle de la librairie , 1983 , p .13
85. Dieng, Rose.knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances.paris : Dunod ,2005, p.7.
86.ESCWA. Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors in ESCWA member countries. new York: united Nation economic and social commission for western Asia(ESCWA), December, 2003,p.8
87. HIGHAM, Norman .the Library in the University. Observation on a Service. London: Andre Deutsch, 1980.p.11

88. **NIEMEYER** ,Oscar, *Niemeyer*; [trad. française Luce Wilquin et André Delcourt], Belmont - sur – Lausanne: Ed. Alphabet,1977, p. 300
89.Thomas A, Stewart. Intellectual capital: the new wealth of organizations. London: Nicholas brealy publishing ,1998,p.69

Dictionnaires :

90.Treffry, diqnq.collins york english dictionary. Beirut :Harper Collins publishers, 2000, p.856

webographie

91.Graduate School of Business, University of Texas at Austin**. What is Knowledge Management? .** [on ligne] : **http://www.bus.utexas.edu/ kman/answers. htm#whatkm.**
Page visited the: . 17/02/2008.

الملاحق

العدد 29 — السنة السادسة والعشرون

الأربعاء 16 ذو الحجة عام 1409 هـ — الموافق 19 يوليو سنة 1989 م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم

قرارات، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات

الاشتراك سنوي	الجزائر، المغرب، تونس، موريطانيا	خارج الجزائر	الإدارة والتحرير
	سنة	سنة	الأمانة العامة للحكومة الطبع والاشتراكات المطبعة الرسمية
النسخة الأصلية	100 د.ج	300 د.ج	7 و9 و13 شارع عبد القادر بن مبارك – الجزائر
النسخة الأصلية وترجمتها	200 د.ج	550 د.ج	الهاتف 15. 18. 65 ال 17 ح ج ب 50 – 3200 الجزائر Télex: 65 180 IMPOF DZ

ثمن النسخة الأصلية 2,50 د.ج ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 5,00 د.ج ثمن العدد للسنين السابقة : حسب التسعيرة، وتسلم الفهارس مجانا للمشتركين. المطلوب منهم إرسال لفائف الورق الأخيرة عند تجديد اشتراكاتهم والإعلام بمطالبهم. يؤدى عند تغيير العنوان 3,00 د.ج ثمن النشر على أساس 20 د.ج للسطر

فهرس

قوانين

الفرع الثاني

شروط التوظيف

لادة 37 : يوظف الاساتذة المساعدون عن طريق بناء على الشهادات من بين الحاصلين عل ير أو على شهادة معادلة لها.

وظيف الحاصلين على شهادة دكتوراه دولة أو على معادلة لها حسب الشروط التي يحددها التشريع المعمول بهما.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

لادة 38 : يدمج في رتبة استاذ مساعد، الاساتذة ن.

لادة 39 : يدمج في رتبة استاذ مساعد، الاساتذة ن المرسمون الحاصلون على شهادة للدراسات العليا ة الدراسات المعمقة حسب النظام القديم أو لشهادة ها حسب الشروط التي حددها التشريع والتنظيم بهما، المسجلون في دكتوراه الدولة، وذلك بعد تقويم العلمي للمؤسسة تقدم أطروحاتهم.

لادة 40 : يدمج الاساتذة المساعدون المثبتون لست نوات من الاقدمية في تاريخ سريان مفعول هذا ابتداء من هذا التاريخ، أساتذة مساعدين منذ على الماجيستير وذلك بصفة انتقالية وطوال فترة) سنوات.

الفصل الرابع

سلك الاساتذة المساعدين

لادة 41 : يكون سلك الاساتذة المساعدين سلكا في نقضاء.

الفرع الاول

تحديد المهام

لادة 42 : يكلف الاساتذة المساعدون طبقا لبرامج الفرع التربوي الذي ينتمي إليه افواج الطلبة لانجاز التطبيقية و/أو الموجهة وبالمشاركة في الحراسة ون مستديم الامتحانات، فضلا على الوقت المخصص للتعليم الذي تبلغ مدته المحددة عشر (10) ساعات من الاعمال الموجهة أو اثني عشرة (12) ساعة من الاعمال التطبيقية.

الفرع الثاني

احكام انتقالية

المادة 43 : يدمج في سلك الاساتذة المساعدين، الاساتذة المساعدون العاملون عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم.

الفصل الخامس

المناصب العليا

المادة 44 : تحدد قائمة المناصب العليا المطابقة لاسلاك التعليم والتكوين العاليين كما يأتي، تطبيقا للمادتين 9 و10 من المرسوم رقم 85 – 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المذكور أعلاه :

- أستاذ، رئيس وحدة تربوية،
- أستاذ محاضر، رئيس لجنة تربوية متخصصة،
- أستاذ مساعد مكلف بالدروس.

الفرع الاول

تحديد المهام

المادة 45 : يتولى الاساتذة، رؤساء الوحدات التربوية بما يأتي، فضلا على المهام الآيلة للاساتذة :

– السهر على حسن سير التعليم الملقن الذي يتكفلون به في إطار الوحدة التربوية،

– اقتراح مشاريع برامج الاعمال التربوية والعلمية التي يسلمونها للمجلس العلمي، بالاشتراك مع جميع الاساتذة التابعين للوحدة التربوية،

– إعداد تقرير عن عمل الوحدة التربوية كل ثلاثة (3) اشهر، لاسيما توزيع المهام قصد تنفيذ برامج العمل مثلما وافق عليه المجلس العلمي،

المادة 46 : يتولى الاساتذة المحاضرون، رؤساء اللجان التربوية المتخصصة ما يأتي، فضلا على المهام الآيلة للاساتذة المحاضرين :

السهر على حسن سير أعمال اللجان التربوية
ـة المسندة إليهم، وتنسيقها،

السهر على حسن سير التعليم الملقن الذي يتكفلون
ـار اللجنة التربوية المتخصصة،

اقتراح مشاريع برامج الاعمال التربوية والعلمية
ـمونها للمجلس العلمي، بالتعاون مع جميع اساتذة
التربوية المتخصصة،

إعداد تقرير عن عمل اللجنة التربوية المتخصصة
(6) أشهر، لاسيما توزيع المهام قصد تنفيذ
العمل الذي وافق عليه المجلس العلمي،

تصحيح نسخ امتحانات الدخول ومسابقاته.

ـادة 47 : يتولى الاساتذة المساعدون المكلفون
ـ، مهام التعليم التي مدتها الاسبوعية محددة بتسع
ـاعات، وتشمل حتما درسين غير متكررين. ويتولون
ـى ذلك تحضير دروس وتحديثها، والقيام بتصحيح
امتحانات والمسابقات، واستقبال الطلبة أربع (4)
ـي الاسبوع قصد تقديم النصائح لهم وتوجيههم
كل الاشغال التي لها صلة بميدان اختصاصهم.

الفرع الثاني

شروط التعيين

ـادة 48 : إن اساتذة التعليم العالي المثبتين خمس
سنوات اقدمية بهذه الصفة، الذين أشرفوا على
ـ وأطروحات لنيل دكتوراه دولة او رسالات ماجيستير،
ـ اشغالا علمية ذات مستوى عال، قيمتها اللجنة
ـية الوطنية ولهم مجموع عشر (10) سنوات من
ـ التربوية في مؤسسة التعليم او التكوين العالي، يمكن
ـم رؤساء وحدات تربوية بناء على اقتراح المجلس
ـ بقرار من وزير التعليم العالي.

المادة 49 : إن الاساتذة المحاضرين المثبتين ثلاث
سنوات اقدمية بهذه الصفة، الذين أشرفوا على
ـت دكتوراه دولة او رسالات ماجيستير، الذين نشروا
علمية قيمتها اللجنة الجامعية الوطنية ولهم مجموع
(8) سنوات من الاعمال التربوية في مؤسسة للتعليم
ـوين العالي، يمكن تعيينهم رؤساء وحدات تربوية بناء على
ـ المجلس العلمي، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 50 : يمكن تعيين الاساتذة المساعدين
ـلين على دكتوراه دولة أو المسجلين في رسالة دولة

ومارسوا ثلاث (3) سنوات كاساتذة مساعدين، مكلفين بالدروس بناء على اقتراح المجلس العلمي، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الباب الثالث

أحكام تطبق على شعبة المكتبات الجامعية

المادة 51 : تضم شعبة المكتبات الجامعية الاسلاك الآتية :

- الرؤساء المحافظين للمكتبات الجامعية،
- محافظي المكتبات الجامعية،
- الملحقين بالمكتبات الجامعية،
- مساعدي المكتبات الجامعية،
- الاعوان التقنيين للمكتبات الجامعية،
- المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية.

الفصل الاول

سلك الرؤساء المحافظين

الفرع الاول

تحديد المهام

المادة 52 : يكلف الرؤساء المحافظون للمكتبات الجامعية بما يأتي :

- وضع سياسة المستندات الخاصة بالجامعة بالتعاون مع السلطات الجامعية، وضمان تحقيقها،
- تكوين الارصدة الوثائقية، ودراسة المجموعات التي توكل إليهم وترتيبها وحفظها، واقتراح التدابير المتعلقة بانمائها والسهر على سلامتها،
- إعداد القوائم والجرود ومراقبة ضبطها المستمر،
- المساهمة بأبحاثهم في معرفة الارصدة والمجموعات،
- المساهمة في الاعلام العلمي والتقني عن طريق متابعة النشريات المتخصصة وسيرها المطرد،
- إعداد البيبليوغرافيات الانتقائية، والنشرات التحليلية وفهارس المواد وغيرها من وسائل البحث الملائمة التي لها صلة بأعمال البحث في الجامعة،
- المشاركة في إنشاء شبكات إعلام علمي ووضع أسس وبنوك للمعطيات.

المادة والنهوض بسياسة تعاون وتبادل للوثائق ...ين شبكات الاعلام العلمي والتقني،

القيام بالأبحاث والدراسات والتحقيقات، لاسيما عن المطالعة، وتنظيم المكتبات والمستندات،

المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات وفي تجديد ...،

تحديد الوسائل الرامية الى إعلام مستعملي المكتبة ... وايجادها، ومساعدة القراء عموما على معرفة ... التي تسمح بالوصول الامثل الى الوثائق ...ها،

ضمان تنشيط علمي وثقافي في ميدانهم ...

... ان يستعان بهم لالقاء دروس جزءا من الوقت في ... التنظيم المعمول به.

الفرع الثاني

شروط التوظيف

المادة 53 : يوظف الرؤساء المحافظون للمكتبات ...ية على اساس قائمة تأهيل تعدها الهيئة المستخدمة ... محافظي المكتبات الجامعية الذين لهم اقدمية ثماني سنوات بهذه الصفة وانجزوا اعمالا دراسية في هذا ...ص.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 54 : يدمج في درجة رؤساء محافظي المكتبات ...مية، المحافظون المكلفون بالابحاث في المكتبات ومراكز ...دات الذين شغلوا وظيفة رئيس محافظ بمفهوم المادة ... الامر رقم 66 – 133 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 ...من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، ويثبتون ...ية ثلاث (3) سنوات بهذه الصفة.

الفصل الثاني

المحافظون

الفرع الاول

تحديد المهام

المادة 55 : يكلف محافظو المكتبات الجامعية بما ...ي :

– تكوين أرصدة مستندات، ودراسة المجموعات الموكولة اليهم وترتيبها وحفظها، واقتراح التدابير المتعلقة بانمائها والسهر على سلامتها،

– إعداد القوائم والجرود ومراقبة ضبطها المستمر،

– المساهمة بأبحاثهم في معرفة الارصدة والمجموعات،

– المساهمة في الاعلام العلمي والتقني لتابعة النشريات المتخصصة وسيرها المطرد،

– اعداد البيبليوغرافيات الانتقائية والنشرات التحليلية، وفهارس المواد، والذخائر وغير ذلك من وسائل البحث الملائمة ذات الصلة بأعمال البحث في الجامعة،

– المشاركة في إيجاد شبكات إعلام علمية وفي وضع الاسس والبنوك للمعطيات،

– وضع سياسة التعاون والتبادل في الميدان التقني مع المؤسسات الوطنية والدولية المختصة في الوثائق والمستندات قصد تكوين شبكات الإعلام العلمي والتقني وتطوير ذلك،

– تطوير الابحاث والدراسات والتحقيقات لاسيما عن الكتاب والمطالعة وتنظيم المكتبات والوثائق،

– المشاركة في تكوين المستخدمين وفي تجديد معلوماتهم.

الفرع الثاني

شروط التوظيف

المادة 56 : يوظف محافظو المكتبات الجامعية حسب ما يأتي :

– عن طريق مسابقة على أساس الشهادات، من بين حائزي شهادة عليا في علم المكتبات أو شهادة ماجيستير في إقتصاد المكتبات أو اية شهادة اخرى معترف بها،

– عن طريق امتحان مهني في حدود 30٪ من المناصب المطلوب شغلها من بين ملحقي المكتبات الجامعية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 57 : يدمج في رتبة محافظي المكتبات الجامعية المحافظون المكلفون بالابحاث في المكتبات ومراكز الوثائق المرسمون والمتمرنون.

الفصل الثالث

ملحقو المكتبات الجامعية

الفرع الاول

تحديد المهام

المادة 58 : يكلف ملحقو المكتبات الجامعية بما يأتي :

- المشاركة في تكوين الارصدة والمجموعات الموكولة وإثرائها والسهر على سلامتها،
- ضمان إعداد سجلات جرد الارصدة والمجموعات طها باستمرار،
- ضمان عرض هذه الارصدة وتيسير الوصول إليها ريف بها لدى المعلمين والباحثين والطلاب،عن طريق وسائل البحث الملائمة،
- وضع البيبليوغرافيات الانتقائية والنشرات التحليلية س المواد، والذخائر وغير ذلك من وسائل البحث المتصلة ل البحث في الجامعة،
- المشاركة في تكوين مستخدمي المكتبات وتجديد اتهم.

كما يمكن الاستعانة بهم في الاضطلاع بمسؤوليات المكتبات الجامعية.

الفرع الثاني

شروط التوظيف

المادة 59 : يوظف ملحقو المكتبات الجامعية حسب الآتي :

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين ئزين شهادة الليسانس في اقتصاد المكتبات او اية ة أخرى معترف بها،
- عن طريق مسابقة على أساس اختبارات من بين ئزين شهادة ليسانس التعليم العالي او اية شهادة معادلة لها،
- عن طريق امتحان مهني في حدود 30٪ من المناصب ب شغلها من بين مساعدي المكتبات الجامعية الذين اقدمية خمس (5) سنوات بهذه الصفة.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 60 : يدمج في درجة ملحقي المكتبات الجامعية و البحث في المكتبات ومراكز الوثائق المرسمون والمتمرنون.

الفصل الرابع

مساعدو المكتبات الجامعية

الفرع الأول

تحديد المهام

المادة 61 : يكلف مساعدو المكتبات الجامعية بانجاز الاعمال التقنية المألوفة، لا سيما فيما يخص :

- طلبات الكتب وتسجيلها،
- استلام الوثائق وفرزها وتسجيلها وإعداد نشرات عن الدوريات،
- تبليغ الوثائق وإقراضها،
- جرد الكتب وإلصاقها،

ويمكن الاستعانة بهم زيادة على ذلك، للمساهمة في وضع الوثائق والمعلومات تحت تصرف المستعملين في قاعات مفتوحة لعامة الناس.

ويمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المساعدة إلى ملحقي المكتبات بمجرد إنجاز أعمالهم.

الفرع الثاني

شروط التوظيف

المادة 62 : يوظف مساعدو المكتبات الجامعية حسب الآتي :

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين الحائزين شهادة التقني السامي في التخصص،
- عن طريق امتحان مهني في حدود 30٪ من المناصب المطلوب شغلها من بين الاعوان التقنيين الذين لهم خمس (5) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة،
- على سبيل الاختيار في حدود 10٪ من المناصب المطلوب شغلها من بين الاعوان التقنيين الذين لهم عشر (10) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة، والمسجلين في قائمة التأهيل.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 63 : يدمج في درجة مساعد للمكتبات الجامعية مساعدو البحث في المكتبات ومراكز الوثائق المرسمون والمتمرنون.

الفصل الخامس

الاعوان التقنيون

الفرع الاول

تحديد المهام

المادة 64 : يكلف الاعوان التقنيون في المكتبات ... بما يأتي :

– تقديم يد المعونة الى مساعدي البحث في الاعمال المألوفة،

– استلام الوثائق وفرزها وتسجيلها وإعداد نشرات ... وريات،

– تبليغ الوثائق وإقراضها،

– تصنيف المجموعات وإلصاقها والعناية بها.

... يمكن الاستعانة بهم لتقديم يد المعونة الى مساعدي ... الجامعية في إنجاز مهامهم

الفرع الثاني

شروط التوظيف

المادة 65 : يوظف الاعوان التقنيون في المكتبات ... ية حسب الآتي :

– عن طريق مسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون ... السنة الثالثة من التعليم الثانوي او اية شهادة ... لها، ويستفيدون تكوينا متخصصا تبين شروطه بقرار ... وزير المكلف بالتعليم العالي،

– عن طريق امتحان مهني في حدود 30٪ من المناصب ... شغلها من بين المعاونين التقنيين الذين لهم خمس سنوات من الاقدمية بهذه الصفة،

– على سبيل الاختيار في حدود 10٪ من المناصب ... شغلها من بين المعاونين التقنيين الذين لهم عشر (10) ... من الاقدمية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 66 : يدمج في درجة عون تقني في المكتبات ... ية الاعوان التقنيون في المكتبات ومراكز الوثائق ... ون والمتمرنون.

الفصل السادس

المعاونون التقنيون

الفرع الاول

تحديد المهام

المادة 67 : يكلف المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية بما يأتي :

– مساعدة الاعوان التقنيين للمكتبات الجامعية في الاشغال التقنية المألوفة،

– إيجاد المجموعات وصيانتها وتبليغها،

– اشغال دمغ المجموعات وعنونتها وتصفيفها وإلصاقها.

ويكلفون زيادة على ذلك بالسهر على العناية بالمخازن والاحتياطات وسلامتها.

كما يمكن ان يكلفوا بالمحافظة على حالة الكتب وأعمال الرقن والسحب.

الفرع الثاني

شروط التوظيف

المادة 68 : يوظف المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية حسب الآتي :

– عن طريق مسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الرابعة من التعليم المتوسط أو اية شهادة معادلة لها، ويستفيدون تكوينا متخصصا تبين شروطه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثالث

احكام انتقالية

المادة 69 : يدمج في درجة المعاون التقني في المكتبات الجامعية المعاونون التقنيون في المكتبات ومراكز الوثائق المرسمون والمتمرنون.

الباب الرابع

احكام تطبق على شعبة الخدمات الجامعية

المادة 70 : تضم شعبة الخدمات الجامعية السلكين الآتيين :

– منشطي الخدمات الجامعية،

– حراس الجامعات.

Décret exécutif n° 91-340 du 28 septembre 1991 portant statut particulier des travailleurs de la culture.

Le Chef du Gouvernement,

Vu la constitution, notamment ses articles 81 et 116,

Vu l'ordonnance n° 66-133 du 2 juin 1966, modifiée et complétée, portant statut général de la fonction publique,

Vu la loi n° 83-03 du 17 mars 1983 relative à la protection de l'environnement,

Vu le décret n° 69-187 du 6 décembre 1969 portant statut particulier des conseillers culturels complété par le décret n° 70-100 du 20 juillet 1970 modifié par le décret n° 73-143 du 8 août 1973 modifié par le décret n° 80-71 du 15 février 1980,

Vu le décret n° 69-183 du 6 décembre 1969 portant statut particulier des documentalistes,

Vu le décret n° 69-189 du 6 décembre 1969 portant statut particulier des décorateurs,

Vu le décret n° 69-192 du 6 décembre 1969 portant statut particulier des attachés culturels,

Vu le décret n° 81-211 du 22 août 1981 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des conservateurs chargés de recherches, des bibliothèques, archives, centres de documentation, antiquités et musées,

Vu le décret n° 81-212 du 22 août 1981 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des attachés de recherches des bibliothèques, archives, centres de documentation, antiquités et musées,

Vu le décret n° 81-213 du 22 août 1981 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des assistants de recherches des bibliothèques, archives, centres de documentation, antiquités et musées,

Vu le décret n° 81-214 du 22 août 1981 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des agents techniques des bibliothèques, archives, centres de documentation, musées, et sites historiques,

Vu le décret n° 81-215 du 22 août 1981 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des aides techniques des bibliothèques, archives, centres de documentation, musées, et sites historiques,

Vu le décret n° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut-type des travailleurs des institutions et administrations publiques,

Vu le décret n° 85-60 du 23 mars 1985 fixant les mesures d'application immédiates du décret n° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut-type des travailleurs des institutions et administrations publiques,

Décrète :

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Chapitre 1

Champ d'application

Article 1er. — En application de l'article 4 du décret n° 85-59 du 23 mars 1985 susvisé, le présent décret a pour objet de préciser les dispositions particulières applicables aux travailleurs appartenant aux corps de la culture et de fixer la nomenclature ainsi que les conditions d'accès aux postes de travail et emplois correspondants auxdits corps.

Art. 2. — Sont considérés comme corps spécifiques de la culture les corps appartenant aux filières :

— du patrimoine national,

— de l'animation culturelle.

Art. 3. — Les travailleurs appartenant aux corps spécifiques visés à l'article 2 ci-dessus sont en position d'activité dans les services déconcentrés et les établissements publics à caractère administratif relevant de l'autorité chargée de la culture.

Ils peuvent, en outre, être en position d'activité au niveau de l'administration centrale.

Les personnels appartenant à certains corps peuvent également être placés en position d'activité dans d'autres administrations.

Un arrêté conjoint de l'autorité chargée de la culture de l'autorité chargée de la fonction publique et des ministres concernés fixera la liste de ces corps et de ces administrations.

Chapitre 2

Droits et obligations

Art. 4. — Les travailleurs régis par les dispositions du présent décret sont soumis aux droits et obligations prévus par le décret n° 85-59 du 23 mars 1985.

Ils sont en outre assujettis aux règles précisées par le règlement intérieur spécifique à l'administration publique qui les emploie.

مراسيم تنظيميّة

مرسوم تنفيذيّ رقم 97 - 184 مؤرّخ في 7 محرّم عام 1418 الموافق 14 مايو سنة 1997، يعدّل المرسوم رقم 86 - 53 المؤرّخ في 18 مارس سنة 1986 والمتعلّق بمكافأة الباحثين غير المتفرّغين.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التّعليم العالي والبحث العلميّ،

- وبناء على الدّستور، لا سيّما المادّتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 86 - 53 المؤرّخ في 7 رجب عام 1406 الموافق 18 مارس سنة 1986 والمتعلّق بمكافأة الباحثين غير المتفرّغين،

- وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 95 - 450 المؤرّخ في 9 شعبان عام 1416 الموافق 31 ديسمبر سنة 1995 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 96 - 01 المؤرّخ في 14 شعبان عام 1416 الموافق 5 يناير سنة 1996 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة، المعدّل،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يعدّل الجدول المتضمّن في المادّة 3 من المرسوم رقم 86 - 53 المؤرّخ في 18 مارس سنة 1986 والمذكور أعلاه، كما يأتي :

منصب العمل	النّسبة الشّهريّة
- مدير البحث	3520 دج
- أستاذ البحث	3080 دج
- مكلّف بالبحث	2750 دج
- ملحق بالبحث	2310 دج

المادّة 2 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أوّل أبريل سنة 1997، وينشر في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 7 محرّم عام 1418 الموافق 14 مايو سنة 1997.

أحمد أويحيى

★

مرسوم تنفيذيّ رقم 97 - 185 مؤرّخ في 7 محرّم عام 1418 الموافق 14 مايو سنة 1997، يعدّل ويتمّم المرسوم التّنفيذيّ رقم 89 - 122 المؤرّخ في 18 يوليو سنة 1989، المعدّل والمتمّم، والمتضمّن القانون الأساسيّ الخاصّ بالعمّال المنتمين إلى الأسلاك الخاصّة بالتّعليم والتّكوين العاليين.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التّعليم العالي والبحث العلميّ،

- وبناء على الدّستور، لا سيّما المادّتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 95 - 450 المؤرّخ في 9 شعبان عام 1416 الموافق 31 ديسمبر سنة 1995 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرّئاسيّ رقم 96 - 01 المؤرّخ في 14 شعبان عام 1416 الموافق 5 يناير سنة 1996 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة، المعدّل،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذيّ رقم 89 - 122 المؤرّخ في 15 ذي الحجّة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمتضمّن القانون الأساسيّ الخاصّ بالعمّال المنتمين إلى الأسلاك الخاصّة بالتّعليم والتّكوين العاليين، المعدّل،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تعدل المادة 82 من المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه كما يأتي :

" المادة 82 : بغض النظر عن أحكام المادة 69 من المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، يصنف سلك الأساتذة والأساتذة المحاضرين والأساتذة المساعدين حسب الجدول الآتي :

السلك	الرقم الاستدلالي القاعدي	الدرجات الاستدلالية 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
أستاذ	1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
أستاذ محاضر	1040	52	104	156	208	260	312	364	416	468	520
أستاذ مساعد	800	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400

المادة 2 : تتمم أحكام المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه بمادة 82 مكرر، تحرر كما يأتي :

" المادة 82 مكرر : يصنف المنصب العالي للأستاذ المعاون المكلف بالدروس في الرقم الاستدلالي 880 ويضاف إليه تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في السلك الأصلي ".

المادة 3 : يعدل الجدول المبين في المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 18 يوليو سنة 1989 والمذكور أعلاه كما يأتي :

مناصب العمل أو الأسلاك	التصنيف: الصنف	القسم	الرقم الاستدلالي
شعبة التعليم والتكوين العاليين			
- مساعد	17	1	534
شعبة المكتبات الجامعية			
- رئيس محافظ بالمكتبات الجامعية	18	1	593
- محافظ بالمكتبات الجامعية	17	1	534
- ملحق بالمكتبات الجامعية	15	1	434
- مساعد في المكتبات الجامعية	14	1	392
- عون تقني في المكتبات الجامعية	10	1	260
- معاون تقني في المكتبات الجامعية	7	3	205

المادة 3 : يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية على أساس مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بها حسب الجدول الآتي :

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي * السنة الثامنة من التعليم الأساسي
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا) * السنة التاسعة من التعليم الأساسي
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 شهرا من التكوين) * السنة الأولى من التعليم الثانوي
	6	* شهادة التحكم المهني * السنة الثانية من التعليم الثانوي
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين
	8	* البكالوريا * شهادة تقني
ب	9	* البكالوريا + 12 شهرا من التكوين
	10	* شهادة تقني سام * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية * البكالوريا + 30 شهرا من التكوين
أ	11	* ليسانس * ليسانس نظام "ل م د" (LMD) * شهادة الدراسات العليا (DES)
	12	* شهادة الدراسات [illegible]
	13	* البكالوريا + 6 سنوات من التكوين العالي * ماستر نظام "ل م د" (LMD) * ماجستير + ما بعد التدرج المتخصص

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
	14	* ماجستير * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	* صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	* دكتوراه في الطب العام.
	17	* صنف مخصص لرتب الترقية.
الأقسام خارج الصنف	قسم فرعي 1	* ماجستير (للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).
	قسم فرعي 3	* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي.
	قسم فرعي 4	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5	* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).
	قسم فرعي 6	* التأهيل الجامعي.
	قسم فرعي 7	* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

المادة 4 : يتقاضى الموظف، بعنوان الخدمة، المرتب الذي يشتمل على ما يأتي :

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

المادة 5 : ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف المطابق لرتبة الموظف الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية.

المادة 6 : يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

المادة 7 : تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة المهمة والظروف الخاصة بها.

وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.

المادة 8 : تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه بخمسة وأربعين دينارا (45 دج).

(تابع)

مناصب العمل أو الأسلاك	التصنيف: الصنف	التصنيف: القسم	الرقم الاستدلالي
شعبة : المكتبة الجامعية			
– رئيس محافظة بالمكتبات الجامعية	18	1	593
– محافظ بمكتبات الجامعية	17	1	534
– ملحق بالمكتبات الجامعية	14	4	416
– مساعد في المكتبات الجامعية	13	3	373
– عون تقني في المكتبات الجامعية	10	1	260
– معاون تقني في المكتبات الجامعية	7	3	205
شعبة : الخدمات الجامعية			
– منشط ثقافي للخدمات الجامعية	14	4	416
– منشط رياضي في الخدمات الجامعية	14	4	416
– حارس جامعي رئيسي	10	1	416
– حارس جامعي	9	1	236

الباب السادس

أحكام انتقالية

المادة 84 : يؤخذ في ترقية الموظفين المدمجين في درجات غير الدرجات المطابقة للأسلاك المنشأة في السابق، عملا بالأمر رقم 66 – 133 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966، انتقاليا ومدة خمس سنوات ابتداء من تاريخ سريان مفعول هذا القانون الأساسي بتقدير الأقدمية المشروطة في السلك الأصلي والسلك المدمج فيه معا.

المادة 85 : يستفيد العمال المعينون قانونا عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، في وظيفة خاصة بمفهوم المادة 10 من الأمر رقم 66 – 133 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والقانون الأساسي الخاص المتخذ لتطبيقه، من الأجر المرتبط بالمنصب العالي حتى تتم تسوية أجورهم.

الباب السابع

أحكام ختامية

المادة 86 : تبين أحكام هذا المرسوم عند الحاجة في نصوص لاحقة.

المادة 87 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم لا سيما :

– المراسيم رقم 68 – 293 إلى 68 – 295 المؤرخة في 30 مايو سنة 1968 المذكورة أعلاه،

– المرسوم رقم 71 – 31 المؤرخ في 30 يناير سنة 1971 المذكور أعلاه،

– المرسوم رقم 77 – 114 المؤرخ في 6 غشت سنة 1977 المذكور أعلاه،

– المراسيم رقم 80 – 60 إلى 80 – 64 المؤرخة في 8 مارس سنة 1980 المذكورة أعلاه.

المادة 88 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ويسرى مفعوله ابتداء من أول يناير سنة 1990.

حرر بالجزائر في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989.

قاصدي مرباح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة- منتوري- قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم المكتبات

الاستبيان

في إطار إعداد بحث لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة تحت عنوان:

استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة:

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري- قسنطينة-

إعداد الطالبة:
عائشة شفرور

بإشراف الأستاذ:
د.محمد طاشور

نرجو المساعدة في ملأ هذه الاستمارة ،و نحيطكم علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة:ضع علامة(x) أمام الجواب المناسب.

سبتمبر 2008

المحور الأول: بيانات شخصية

1- الشهادة المتحصل عليها:...

2- الرتبـــــــــة:...

3- الوظيفة:...

4- الأقدمية:..

المحور الثاني: التربصات المهنية

5- هل استفدتم من تربصات مهنية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كم مرة في السنة ؟

مرة ☐ مرتان ☐ 3 مرات ☐ أكثر ☐ حدد:.............

6- هل تتم هذه التربصات بشكل:

منتظم ☐ غير منتظم ☐

7- هل هذه التربصات:

إجبارية ☐ اختيارية ☐

8- من يشرف على هذه التربصات ؟

- مختصون في مجال المكتبات ☐
- الجامعة(مقر عملكم) ☐
- منظمات ☐
- جامعات أخرى ☐

9- كيف تتم هذه التربصات ؟

- على شكل ورشات ☐

- على شكل محاضرات ☐

- على شكل ممارسات ميدانية في مكتبات جامعية أخرى ☐

10- هل ترون أنها عملية ناجحة (فعالة) لتحسين خدمات المكتبة ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل أفادتكم معرفتكم المكتسبة، خلال ممارستكم لمهنتكم في هذه التربصات؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك ؟

....

المحور الثالث: تشاطر المعرفة بين الأفراد العاملين بالمكتبة.

12- أثناء ممارستكم لعملكم هل هناك احتكاك بين الزملاء في العمل (أو بين مصالح المكتبة) ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، ما طبيعة هذا الاحتكاك ؟

- دردشة عادية ☐

- تساؤلات عن كيفية أداء العمل ☐

- تعاون بين مصالح المكتبة ☐

- مساعدة في أداء العمل ☐

- أخرى ☐ الرجاء تحديدها:.................................

13- هل أفادتكم آراء الزملاء القدامى في أداء وظائفكم ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تتشاركون في المعارف حول العمليات التي تقومون بها ؟

نعم ☐ لا ☐

15- من خلال عملية تشاطر المعرفة بين بعضكم البعض، هل يولد ذلك نوعا من الإبداع و الإبتكار؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل تتلقون ترحيبا و تشجيعا على هذا الإبداع أو الإبتكار؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل هناك فعالية في الخدمات المقدمة من خلال تشاطر المعرفة فيما بينكم؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل تتم استشارتكم لحل بعض المشاكل داخل المكتبة ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم، هل كانت هذه الاستشارة تدور حول:

- الاجراءات الفنية ☐
- الاجراءات الادارية ☐
- اتخاذ القرارت ☐
- الخدمات المكتبية ☐

المحور الرابع: دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة.

19- هل تتورفر مؤسستكم على شبكة محلية (Intranet) ؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل توفر لكم المكتبة ارتباط بشبكة الانترنت للقيام بوظائفكم ؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تستخدمون التكنولوجيا الحديثة في القيام بوظائفكم ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل تعتمدون عليها بشكل:

كبير ☐ متوسط ☐ نادر ☐

22- هل ترون أن استخدامكم للتكنولوجيا الحديثة يزيد في معارفكم الشخصية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك ؟

....

23- هل ترون أن التكنولوجيا الحديثة تزيد في كفاءتكم ؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل يمكن أن تحل التكنولوجيا الحديثة محل الأفراد ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بلا، لماذا ؟...

أسئلة المقابلة

1- هل موظفو المكتبة من أصحاب الاختصاص؟
2- هل هناك دورات تدريبية تجرى على مستوى المكتبة؟
3- هل يشمل التدريب كل الموظفين ؟
4- هل هذه التدريبات شهرية أم سنوية ؟
5- هل تتم هذه الدورات وفقا لتخطيط مسبق ؟
6- هل هناك تعاون بين مصالح المكتبة؟
7- إذا كانت الإجابة بنعم ،ما هي أوجه التعاون؟
8- هل لتشاطر المعرفة بين الأفراد العاملين في المكتبة أثر على الخدمات المقدمة للمستفيدين؟
9- هل للتكنولوجيا الحديثة أثر في تحسين خدمات المكتبة؟
10- ما الفرق في أداء خدمات المكتبة قبل إدخال التكنولوجيا الحديثة و بعد إدخال التكنولوجيا؟
11-هل يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تعوض العنصر البشري في المكتبة؟
12- ماذا أضافت التكنولوجيا الحديثة من خبرة و كفاءة للعامل البشري؟


الملخصات

ملخص :

إن استثمار رأس المال الفكري داخل المنظمات بات من أولويات إدارة المــوارد البشرية الحديثة، حيث أصبح العنصر البشري و ما يملكه من معارف ضمنية من أثمن الموارد لــدى المنظمات و نجد أن المكتبة الجامعيــة من أهم المنظمات التي تزخــر بطاقات بشرية هائلة، ومن هذا المنطلق تعالج الدراسة إحدى المواضيع الجديرة بالذكر والدراسة و التي تمحورت حول " استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة:دراســـــة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة".

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى المكتبة الجامعية و ما يتصل بها من مفاهيــم، و كذلك بالنسبة لإدارة المعرفة خاصة و أنها من المفاهيم الحديثــة حيث حاولنا رفع اللبس و الغموض عن هذا المفهوم من خلال إبراز الفرق بينها و بين إدارة المعلومات، و بما أن إدارة المعرفة تعتمد بشكل أساسي على ما يملكه الأفراد من أفكار و معارف، فهي إذا تعتمد على المورد البشري و هو من أهم الموارد في المنظمـــات في عصرنا الحالي و قد خصصنا فصلا حاولنا من خلالـــه إبراز أهمية استثمار رأس المـــال الفكري و دوره في تحقيق أو إرساء إدارة المعرفـــة داخل المنظمـــة، يلي ذلك عرض واقـــع إدارة المعرفة في المكتبة المركزية لجامعـــة منتوري، قسنطينة من خلال الدراسة الميدانية، التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي، كما تبنينا كل من الاستبيان، المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تشكلت من 29 مفردة بالنسبة للاستبيان، و 03 مفردات بالنسبة للمقابلة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعـــة منتوري قسنطينة تكاد تكون منعدمـــة و إن وجدت فهي لا تشمل كل موظفي المكتبة، و بالنسبة لعملية تشاطر المعرفة بين مصالح المكتبة المركزية لجامعـــة منتوري قسنطينة فهي متوفرة نسبيا و هو ما يجعلنـــا نستنتج أن عمليتي الإبداع و الابتكار من قبل موظفي المكتبة موجودة نسبيا.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة – رأس المال الفكري– تنمية الموارد البشرية – المكتبة الجامعية – جامعة قسنطينة –

Résumé:

L'investissement dans le capital intellectuel dans les organisation,est devenu une priorité majeure dans la gestion moderne des ressources humaines .En effet l'élément humain avec ses connaissances tacite est désormais, parmi les précieux ressources des ces organisations.On trouve que les bibliothèque universitaires sont les établissements les plus riches par ces énergies humaines.de ce départ, cette étude traite un sujet important qui nécessité un traitement sérieux, ce sujet est l'investissement dans le capital intellectuel et son rôle dans la gestion des connaissances , certes que cette étude sont pratique à la bibliothèque centrale à l'université MENTOURI à Constantine.

Dans cette étude, on a adopté, la méthode descriptive, dont la partie théorique contient les notions qui ont relation avec la bibliothèque.aussi,et comme la gestion des connaissances est l'une des notions nouvelles,on a essayé de dévoiler les équivoques et l'obscurantisme qui entoure cette notion nouvelle, surtout qu'elle est une notion qui peut être mélanger avec d'autres.Et comme l'individu avec toutes ses capacités et connaissances , un seulement la base mais aussi le pivot de la gestion donc on a consacré tout un chapitre pour démontrer l'importance de l'investissement du capital intellectuel et son rôle d'instaurer la gestion dans l'organisme , eu suite on a exposé la réalité de la gestion de la connaissance dans la bibliothèque de MENTOURI,dont nous avons adopter une méthode descriptive aussi nous avons basé sur le questionnaire,l'interview et la remarque comme outils pour assembler le questionnaire,mais l'échantillon de l'étude a été fait de 29 personnes en ce qui concerne le questionnaire et 03 personnes qui concerne l'interview.

De tout façon l'étude avait atteint ensemble de résultats sont :

- les stages professionnels à l'université MENTOURI, presque nuls, et s'il y eu a peu ne sont pas à la portée de tout les fonctionnaires
- en ce qui concerne l'échange de la connaissance entre les services bibliothécaires est relativement existe, chose qui nous amène à un résultat que les opérations de la créativité et la création est aussi et relativement existent.

Mots clés:

La gestion des Connaissances - Capital Intellectuel - Bibliothèque Universitaire - Université de Constantine.

A bstract:

Nowadays, governments, especially the academy gives great importance to the knowledge investigation and libraries are considered as the main place to get a huge number of persons having higher cognition

The university libraries contain lot of people(workers and employers) .

Our project's concerned with the study of the investigation of people's knowledge in libraries and its role in developing the cognitive administration taking a real example of the centre library of MENTOURI in Constantine.

First, we focused on the description of the library, we discussed the theoretical view of this university library it is based on the people's assessment more than the library contents (book and documents).

For people's assessment we have reserved a part of the study to discuss it in details after that there is a presentation of the real situation of the cognitive administration in the centre library of MENTOURI in Constantine, through the study on field, which rely on method descriptive, just as we adopt each of questionnaire, interview and observation such as instrument to assemble data, as for a sample of study it come into 29 persons concern with questionnaire and 03 persons concern with interview.

we come to conclude that we have many things to say:

-Training courses seldom exist and if it's found it doesn't include all kinds of employers.

-So, we can say that creations and inventions don't exist in library.

Key words:

Knowledge Management - Intellectual Capital- University Library - Constantine University.